

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства сфери гостинності (на прикладі ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Forming Organizational and Economic Mechanism to Ensure Enterprise Economic Security in the field of Hospitality (on the example of "Intourist-Zaporizhia" PrJSC)

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0730-гктс
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу
Запоріна К.А.

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. М.В. Хацер
Рецензент зав.каф. МЕВтаМ ЗІЕІТ, доц., д.е.н. Д.П. Михайлик

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Запоріна Катерина Андріївна

1. Тема роботи Формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства сфери гостинності (на прикладі ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»)

керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «27» грудня 2024 року №2226-с

2. Строк подання здобувачем роботи «14» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, дані статистичної звітності ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ – Теоретико-методологічні засади формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та теоретична характеристика економічної безпеки суб'єкта підприємництва; 1.2 Особливості формування системи управління економічною безпекою підприємства; 1.3 Сучасна парадигма та домінанти формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства; 2 Розділ – Дослідження управління економічною безпекою на ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»; 2.2 Аналіз складових елементів формування соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»; 2.3 Особливості соціально-економічного механізму

управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» під час війни; 3 Розділ організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ "Інтурист-Запоріжжя" – складається з 2 підрозділів: 3.1 Проблеми та перспективи формування ефективного організаційно-економічного механізму управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»; 3.2 Заходи щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ К.А. Запоріна
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О.Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства сфери гостинності (на прикладі ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»): 74 сторінки, 10 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 54 найменування.

Об'єктом дослідження є формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».

Метою кваліфікаційної роботи є формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні аспекти сутності економічної безпеки підприємства, особливості формування системи управління економічною безпекою підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність, структуру та складових елементів формування соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя», а також запропоновано заходи щодо його вдосконалення.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ГОСТИННІСТЬ, ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЕКОНОМІЧНА
БЕЗПЕКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
МЕХАНІЗМ

ABSTRACT

Qualification work: Forming Organizational and Economic Mechanism to Ensure Enterprise Economic Security in the field of Hospitality (on the example of "Intourist-Zaporizhia" PrJSC): 74 pages, 10 tables, 7 figures. The list of references includes 54 titles.

The object of the study is the organizational and economic mechanism of ensuring the economic security of the enterprise "Intourist-Zaporizhia" PrJSC.

The purpose of the qualification work is the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring the economic security of PJSC "Intourist-Zaporizhia" and the development of practical recommendations for its improvement.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

During the work, the theoretical aspects of the essence of the economic security of the enterprise, the peculiarities of the formation of the management system of the economic security of the enterprise were considered. On the basis of the theoretical material, the activity, structure and constituent elements of the formation of the socio-economic mechanism for ensuring the economic security of "Intourist-Zaporizhia" PrJSC were analyzed, as well as measures for its improvement were proposed.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of "Intourist-Zaporizhia" PrJSC in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

ECONOMIC SECURITY, EFFICIENCY, HOSPITALITY, SOCIO-ECONOMIC MECHANISM, ORGANIZATION ACTIVITIES

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та теоретична характеристика економічної безпеки суб'єкта підприємництва	9
1.2 Особливості формування системи управління економічною безпекою підприємства	15
1.3 Сучасна парадигма та доміанти формування організаційно- економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПРАТ «ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ».....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Інтурист- Запоріжжя»	30
2.2 Аналіз складових елементів формування соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист- Запоріжжя».....	37
2.3 Особливості соціально-економічного механізму управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» під час війни	46
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ».....	54
3.1 Проблеми та перспективи формування ефективного організаційно- економічного механізму управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»	54
3.2 Заходи щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист- Запоріжжя».....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

У сучасних умовах підприємства стикаються з низкою питань щодо свого існування та виживання. Постійна конкуренція, пошук нових напрямків розвитку, вибір шляхів зменшення внутрішніх і зовнішніх загроз, адаптація до постійних змін у всіх сферах, а також швидкість технічного прогресу, що призводить до старіння матеріально-технічної бази і технології виробництва, інтеграція трудових ресурсів, тощо, визначають пошук шляхів удосконалення всіх проблемних питань.

Актуальність теми полягає в тому, що стабільне функціонування підприємства сфери гостинності в умовах ринкових відносин багато в чому залежить від наявності надійного механізму забезпечення економічної безпеки. Тому запорукою підвищення економічного потенціалу підприємств та основною умовою їх ефективної діяльності є розробка системи оцінки рівня економічної безпеки підприємств та формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств.

Проблемі формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства багато уваги приділяли такі вітчизняні та закордонні вчені-економісти, як: І. Бланк, М. Кастельєс, А. Букреєв, Д. Дударев, В. Геєць, В. Захарченко, Ю. Ковальова, Л. Костирко, О. Власюк, Л. Малюга, Т. Кисла, Ю. Осипов, В. Пономаренко, В. Ткач, В. Стасюк та ін. Однак, трансформація сфери гостинності в Україні під впливом військових дій на національну економіку вимагає продовження досліджень, що визначило необхідність бакалаврського дослідження на прикладі ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».

Об'єктом дослідження є формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».

Предметом дослідження є процеси формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-

Запоріжжя».

Метою кваліфікаційної роботи є формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

- 1) розкрити теоретико-методологічні засади формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства;
- 2) дослідити механізм управління економічною безпекою на ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»;
- 3) розробити заходи щодо підвищення ефективності управління економічною безпекою на ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя».

При виконанні кваліфікаційної роботи бакалавра використовувались такі методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Інформаційна база представленої роботи складається з спеціалізованої літератури з забезпечення економічної безпеки підприємства, офіційно-статистичних даних ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» та ресурсів мережі Інтернет.

Практичне впровадження результатів кваліфікаційної роботи бакалавра було здійснено написанням та публікацією тез.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності підприємств сфери гостинності.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та теоретична характеристика економічної безпеки суб'єкта підприємництва

У сучасних умовах підприємства стикаються з низкою питань щодо свого існування та виживання. Постійна конкуренція, пошук нових напрямків розвитку, вибір шляхів зменшення внутрішніх і зовнішніх загроз, адаптація до постійних змін у всіх сферах, а також швидкість технічного прогресу, що призводить до старіння матеріально-технічної бази і технології виробництва, інтеграція трудових ресурсів, тощо, визначають пошук шляхів удосконалення всіх проблемних питань.

Термін «безпека» в перекладі з грецької мови означає «володіння ситуацією», що дозволяє розглядати її як стан суб'єкта, при якому зміни його властивостей і параметрів у результаті непередбаченої ситуації є незначними або добре контрольованими [1].

В латинсько-українському словнику термін «безпека» (від лат. *Securitas*) визначається як «безтурботність, душевний спокій, відсутність страху, небезпеки, спокій, впевненість у собі» [1].

Словник соціальних наук ЮНЕСКО трактує термін «безпека» як відсутність фізичної загрози або захист від неї.

В Українській енциклопедії державного управління поняття «безпека» визначається як стан системи, за якого її цілісність, стабільність, здатність ефективно функціонувати та забезпечувати сталий розвиток і на цій основі можливість надійного захисту усіх його елементів (підсистем, сфер, об'єктів) проти всіх внутрішніх і зовнішніх деструктивних впливів [19].

Таким чином, під терміном «безпека» класична наука включає складне і багатопланове поняття, яке тісно пов'язане з усіма формами і напрямками взаємодії в системі «природа - людина - суспільство» і набуває значного значення стосовно конкретних об'єктів або їх сфера діяльності людини та навколишнє середовище і означає відсутність загроз, ризиків і небезпек.

Термін «економічна безпека» з'явився в історії української економічної теорії зовсім недавно – наприкінці ХХ ст [22].

Економічна безпека відображає стан захищеності суб'єктів і є універсальною категорією, що охоплює всі рівні та аспекти їх функціонування [24].

Робота з визначення рівня економічної безпеки ускладнюється тим, що його визначення не встановлено законодавцем, а думки вітчизняних і зарубіжних науковців з цього приводу є суперечливими.

Така неоднозначність ускладнює розуміння сутності економічної безпеки, її ролі та значення в забезпеченні стабільної діяльності суб'єктів господарювання.

Аналіз спеціальної економічної літератури дозволив виділити наступні рівні економічної безпеки: міжнародний, національний, регіональний, базовий, мікро, що дозволяє охопити всі суб'єкти правовідносин та чітко визначити їх ієрархію (рис. 1.1) [2].

Міжнародний рівень економічної безпеки виявляється в ефективному функціонуванні економічних відносин між країнами світового співтовариства та забезпеченні сталого світового економічного розвитку. Міжнародна економічна безпека забезпечує взаємодію держав у вирішенні як своїх національних проблем, так і глобальних проблем світу [26].

Рівень економічної безпеки країни (національний) відображається у підвищенні макропоказників розвитку економіки, ефективному вирішенні соціальних проблем, забезпеченні достатнього оборонного потенціалу країни та можливості розробки та реалізації самостійної економічної політики. Економічна безпека присутня у всіх сферах життя людей і є результатом їх

спільної праці. Забезпечення економічної безпеки держави базується на ефективній безпеці її територіальних елементів, яка в свою чергу залежить від державної політики та взаємодії всіх рівнів державного управління [24].

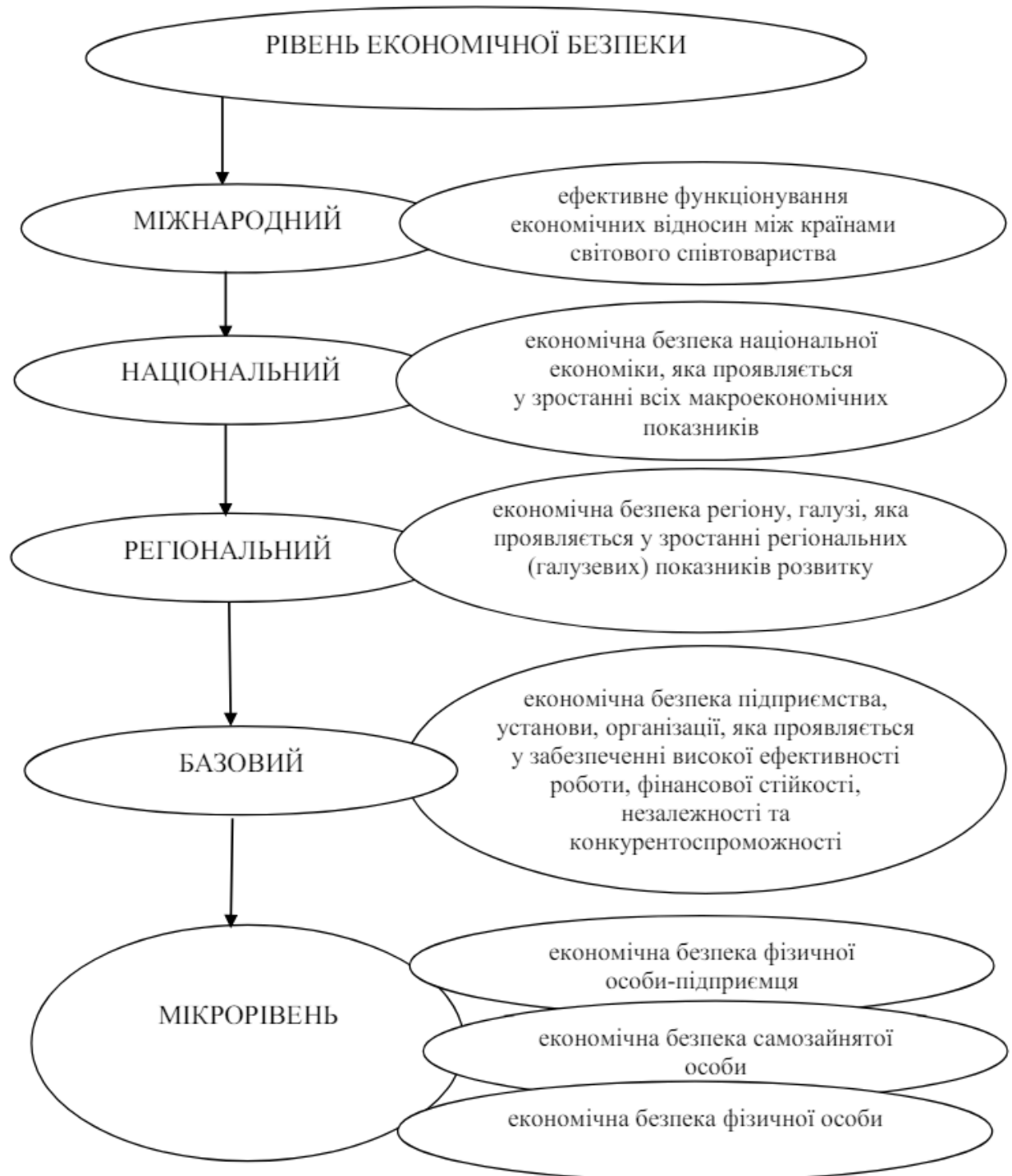


Рисунок 1.1 - Ієрархічні рівні економічної безпеки

Рівень економічної безпеки регіону відображається у збільшенні показників регіонального розвитку та здатності регіональної влади забезпечувати конкурентоспроможність, стабільність та стійкість економіки території, яка органічно поєднується з економікою країни. Більше того, для досягнення високого рівня економічної безпеки країни на національному та регіональному рівнях слід виділити галузевий рівень економічної безпеки, який сприятиме зростанню економічного потенціалу країни і області та підвищення рівня всіх економічних показників.

Базовий рівень економічної безпеки виявляється у забезпеченні високої продуктивності праці, фінансової стійкості, незалежності та конкурентоспроможності підприємства як основного об'єкта соціально-економічної системи і визначається можливістю повноцінної реалізації всіх функцій суб'єкта господарювання та забезпечення всіма необхідними ресурсами та їх використання у виробничо-господарській діяльності [25].

Пропонується розділити мікрорівень економічної безпеки на безпеку фізичної особи-підприємця, економічну безпеку самозайнятих осіб та економічну безпеку фізичних осіб, що дозволяє охопити всі ланки економічної системи. Відсутність безпеки громадян обмежує можливості забезпечення інших рівнів безпеки, а отже, стабільності суспільства, регіону та держави. Економічна безпека громадян ґрунтується на принципах соціальної справедливості, які характеризують її як міру рівності та нерівності в розподілі матеріальних і духовних благ у суспільстві, статусі та владі, а також в умовах життя різних соціальних груп [27].

Отже, економічна безпека є взаємозалежною системою на різних рівнях: міжнародному, національному, регіональному, мікро- та базовому.

Поняття «економічна безпека підприємства» можна сприймати як практичне застосування сучасних принципів управління, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, а також системного підходу, що визначає швидкість і адекватність реагування, що забезпечує адаптацію підприємства до умов його функціонування [3].

Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різні загрози або адаптуватися до існуючих умов, що не впливають негативно на його діяльність [3].

Зміст цього поняття включає систему заходів, що забезпечують економічну стабільність підприємства. Комплекс питань забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає від керівників усіх сфер управління достатньо глибоких теоретичних знань і практичних навичок.

Забезпечення стандартизованої, стабільної та ефективної господарської діяльності окремого підприємства є найважливішим аспектом досягнення високого рівня економічної безпеки [17].

У сучасній економічній літературі питанням теорії безпеки підприємства приділяється велика увага, науковці виділяють підходи до трактування змісту цього поняття, які відображають різні цілі створення та функціонування системи економічної безпеки підприємства [19].

Крім того, поняття економічної безпеки підприємства ототожнюють або замінюють поняттями ефективності, конкурентоспроможності, економічного потенціалу та економічної стійкості (табл. 1.1) [4].

Найчастіше виділяють такі елементи економічної безпеки підприємства: інформаційну, фінансову, техніко-технологічну, кадрову і інтелектуальну, екологічну, політико-правову, силову [29].

Кожний із перерахованих функціональних елементів економічної безпеки підприємства характеризується своїм змістом, сукупністю функціональних критеріїв та методів забезпечення:

1. Фінансовий елемент характеризується найбільш ефективним використанням ресурсів підприємства і забезпечує високу фінансову ефективність роботи, фінансову стійкість і незалежність підприємства.

2. Інтелектуально-людська складова: збереження та розвиток інтелектуального потенціалу компанії, ефективне управління людськими ресурсами.

3. Технологічна складова: ступінь відповідності технологій, що використовуються на підприємстві, їх сучасним, світовим еквівалентам щодо оптимізації витрат ресурсів, забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства [31].

Таблиця 1.1 - Мета створення та функціонування системи економічної безпеки підприємства відповідно до підходів трактування економічної безпеки

Назва підходу	Сутність підходу	Мета створення та функціонування системи економічної безпеки підприємства
Ресурсно-функціональний підхід	Розвиток підприємства, що досягається шляхом ефективного використання корпоративних ресурсів за функціональними складовими	Забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам)
Захисний підхід	Запобігання та захист від негативного впливу зовнішнього середовища (економічна безпека розглядається з позиції впливу зовнішнього середовища)	Захист підприємства від загроз зовнішнього середовища
Стійкісний підхід	Здатність підприємства як економічної системи до збалансованості та стійкості	Забезпечення стійкості, незалежності, здатності підприємства до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів
Конкурентний підхід	Наявність конкурентних переваг як головна умова забезпечення економічної безпеки підприємства	Наявність конкурентних переваг
Гармонізаційний підхід	Гармонізація інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища	Захист економічних інтересів підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем
Інформаційний підхід	Зберігання комерційних таємниць підприємства	Захист інформації
Фінансовий підхід	Здатність підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів	Підвищення фінансової стійкості підприємства, захист його комерційних інтересів від впливу негативних ринкових процесів
Правовий підхід	Здатність підприємства протистояти злочинам	Захист від різного роду злочинів

4. Політико-правовий аспект: повний юридичний супровід діяльності компанії, дотримання чинних нормативних актів, правовий захист усіх аспектів діяльності компанії.

5. Інформаційна складова: забезпечення ефективного інформування та аналізу господарської діяльності підприємства (організації), забезпечення захисту інформації, досягнення необхідного рівня інформованості про роботу всіх підрозділів.

6. Екологічна складова: дотримання чинних екологічних стандартів, мінімізація втрат від забруднення довкілля та руйнівного впливу промислово-господарської діяльності на довкілля.

7. Енергетичний елемент: забезпечення фізичної безпеки персоналу підприємства, його капіталу та активів, комерційних інтересів [31].

Економічна безпека кожного підприємства має індивідуальну структуру. Стан галузі, в якій працює компанія, чинна законодавча база, масштаб її матеріально-технічних і фінансових ресурсів, розуміння співробітниками важливості забезпечення корпоративної безпеки, а також досвід служб, відповідальних за корпоративну безпеку, все це впливає на їх ефективність і повноту [27].

1.2 Особливості формування системи управління економічною безпекою підприємства

Діяльність будь-якого підприємства являє собою єдину централізовану систему управління, яка в свою чергу поділяється на ієрархічні рівні управління, кожен з яких є підсистемою вищої ієрархічної системи. Управління підпорядковується певним закономірностям, які визначаються теоретичними або емпіричними методами і логічно ґрунтуються на зв'язку цілей управлінської діяльності з методами їх досягнення.

Перед кожним суб'єктом господарювання стоїть завдання забезпечення стабільної роботи та досягнення основних цілей своєї діяльності. Це породжує об'єктивну необхідність постійного підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства, від якого залежить, наскільки ефективно його керівництво та функціональні керівники зможуть запобігти й відбити можливі загрози та ліквідувати наслідки об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища [14].

Система управління економічною безпекою складається з ряду підсистем, які відображають конкретні сторони управління, а саме: цілі, функції, принципи, методи, органи управління, кадри, техніку і технології, метою яких є розробка і реалізація впливу виробництва управління відповідно до об'єктивних закономірностей загального розвитку виробництва [16].

Тому під системою управління розуміють систему, вплив якої на суб'єкт управління спрямований на конкретні кількісні та якісні параметри, водночас доводячи її до необхідного стану, і яка складається з елементів, що мають спільну мету [4].

З управлінської точки зору діяльність підприємств - це система, яка складається з економічних, технічних, соціальних та організаційних взаємопов'язаних складових, які є частинами таких підсистем: такою, що управляється (керована), і такою, що управляє (керуюча), інакше це об'єкт і суб'єкт управління [22].

Ефективність підсистеми управління змінюється залежно від цілей, які ставляться перед комплексною системою управління підприємством. Тому його структуру слід змінити таким чином, щоб управлінська робота максимально сприяла високому рівню ефективності, якості та достатній цілеспрямованості функціонування керованого об'єкта (а отже, і всієї системи) [5].

Необхідність формування системи управління економічною безпекою підприємств зумовлена такими факторами:

- постійна взаємодія підприємств із факторами зовнішнього середовища як основного джерела загроз, що можуть дестабілізувати їх діяльність;

- наявність слабких місць у діяльності підприємств та можливість розробки заходів щодо їх швидкого усунення;

- управління економічною безпекою - основний резерв оптимізації основного виробництва;

- вимоги ринкової економіки щодо забезпечення економічної безпеки як чинника сталого розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності [6].

Превентивне управління економічною безпекою підприємства передбачає планування стратегії його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події.

Управління економічною безпекою є елементом управління підприємством, тому концепція управління економічною безпекою повинна ґрунтуватися на застосуванні загальних принципів і функцій управління, а також деталізації (специфічних) функцій, визначених відповідними теоретико-методологічними розробками в цій галузі [26].

Ефективне управління економічною безпекою підприємства сприяє підтриманню стабільності економічного і соціального розвитку та усунення можливості виникнення соціальних, трудових та інших конфліктів, що загрожують ефективному функціонуванню підприємства [11].

Для ефективного управління економічною безпекою керівництво підприємства може реалізувати значну кількість заходів у своїй діяльності, основні напрямки яких представлено на рисунку 1.2 [24].

Тому до найважливіших заходів, які керівництво підприємства може застосувати для забезпечення економічної безпеки, можна віднести:

- правовий - спрямований на застосування нормативно-правових документів, що стосуються всіх сфер діяльності підприємства з метою захисту інтересів конкретних суб'єктів господарювання;

- фінансово-економічний - спрямований на забезпечення фінансової незалежності та фінансової стійкості, конкурентоспроможності продукції підприємства, примноження матеріальних цінностей та їх захисту від конкурентного втручання;

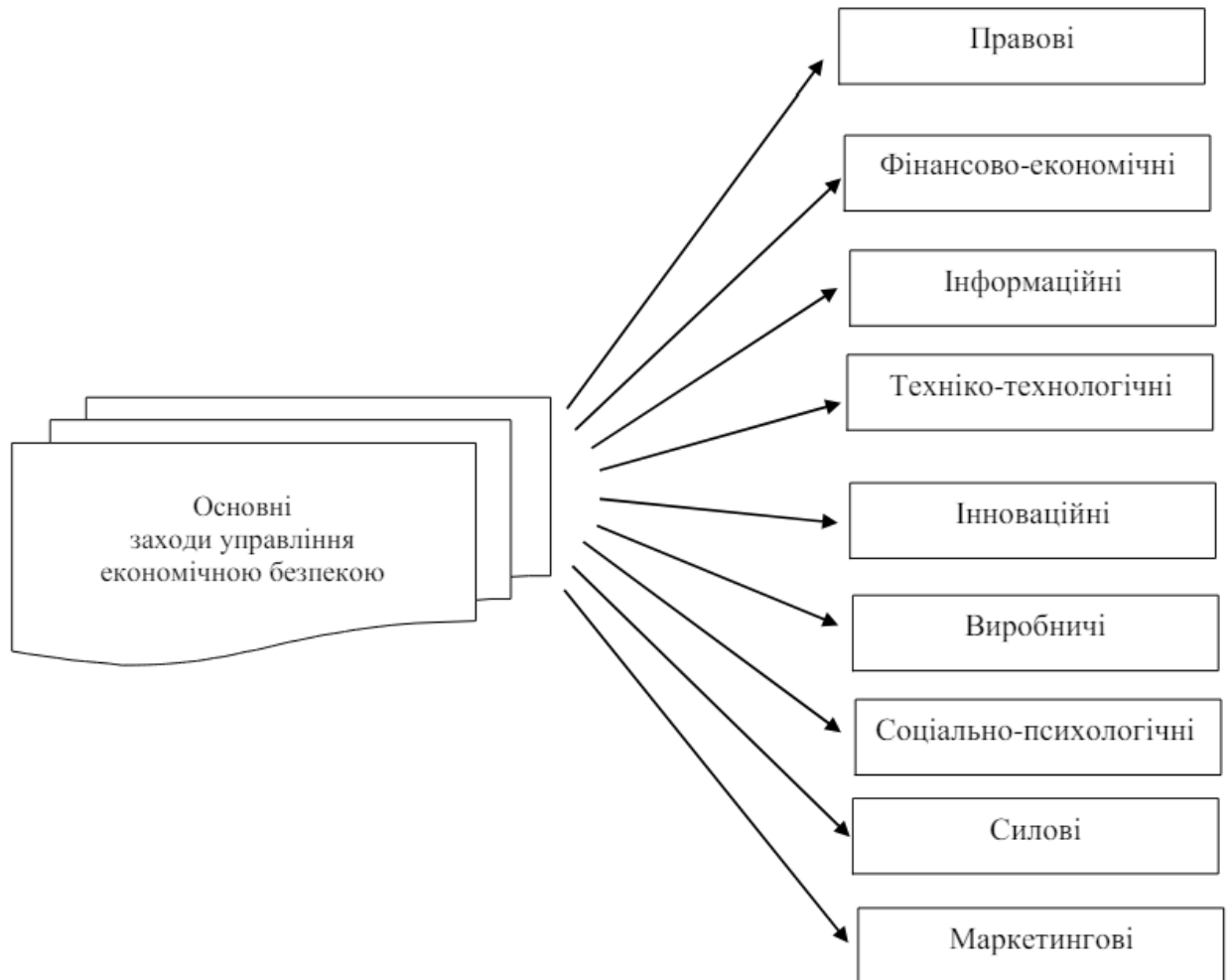


Рисунок 1.2 - Основні напрями заходів управління економічною безпекою [24]

- силовий - спрямований на залучення зовнішніх організацій або використання власних підрозділів для захисту власності, матеріальних цінностей, інформації та всіх видів ресурсів компанії від діяльності конкурентів;

- інформаційний - пов'язаний зі збором та аналізом важливої інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, розробки бізнес-стратегії та запобігання кризовим ситуаціям;

- техніко-технологічний - має на меті своєчасну модернізацію виробничих потужностей, раціональне використання виробничих потужностей тощо.

- інноваційний – використання інноваційних технологій у різних аспектах діяльності підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності;

- виробничий – пов'язаний із забезпеченням стабільного виробництва високоякісної продукції на основі раціональної організації виробничого процесу;

- маркетинг - спрямований на підвищення прибутковості шляхом реалізації збутової та комунікаційної політики, а також покращення іміджу власного бренду та вміння використовувати джерела посилення конкурентоспроможності;

- соціально-психологічний - впровадження засобів матеріального стимулювання, створення ефективної системи морального заохочення працівників; підбір персоналу з урахуванням психологічних особливостей працівників; діагностика психоемоційного стану співробітників; підтримка ініціативи; забезпечення перспективного соціального та професійного розвитку; звіти про результати роботи; укладати договори, брати взаємні зобов'язання та поєднувати інтереси працівників; бесіди та кампанії, спрямовані на поширення та роз'яснення політики управління у сфері економічної безпеки; вироблення правил поведінки; створити підприємницьку атмосферу; створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; формування неформального спілкування [24].

Систематизація досліджуваного матеріалу дала змогу виокремити організаційні аспекти розвитку системи управління економічною безпекою підприємства на шість етапів, представлених на рис. 1.3.[32]

1	визначення діяльності підприємства та сегменту ринку
2	SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства
3	SWOT-аналіз зовнішнього середовища підприємства
4	аудит та моніторинг рівня економічної безпеки підприємства
5	розробка заходів з удосконалення напрямків управління економічною безпекою підприємства
6	впровадження та оцінка удосконаленої системи управління економічною безпекою підприємства

Рисунок 1.3 - Організаційні аспекти формування системи управління економічною безпекою підприємства [32]

Якщо запропонований комплекс заходів з управління економічною безпекою підприємства виявиться ефективним, він буде впроваджений на підприємстві.

Якщо запропонована система управління економічною безпекою має недоліки, їх необхідно усунути в найкоротші терміни, відповідно до вимог розвитку діяльності підприємства.

Система заходів, обрана для управління економічною безпекою підприємства, не є постійною, вона повинна відповідати сучасним умовам, а тому бути гнучкою і сприяти максимальному захисту від шкідливих впливів навколишнього середовища ззовні та всередині підприємства [27].

Ефективність і результативність управління економічною безпекою підприємств та досягнення бажаного рівня залежать від принципів і методів, які використовують керівники підприємства під час прийняття управлінських рішень [7].

Систематизація поглядів науковців дозволила запропонувати власне

наступне бачення системи управління економічною безпекою підприємства (рис. 1.4) [7].

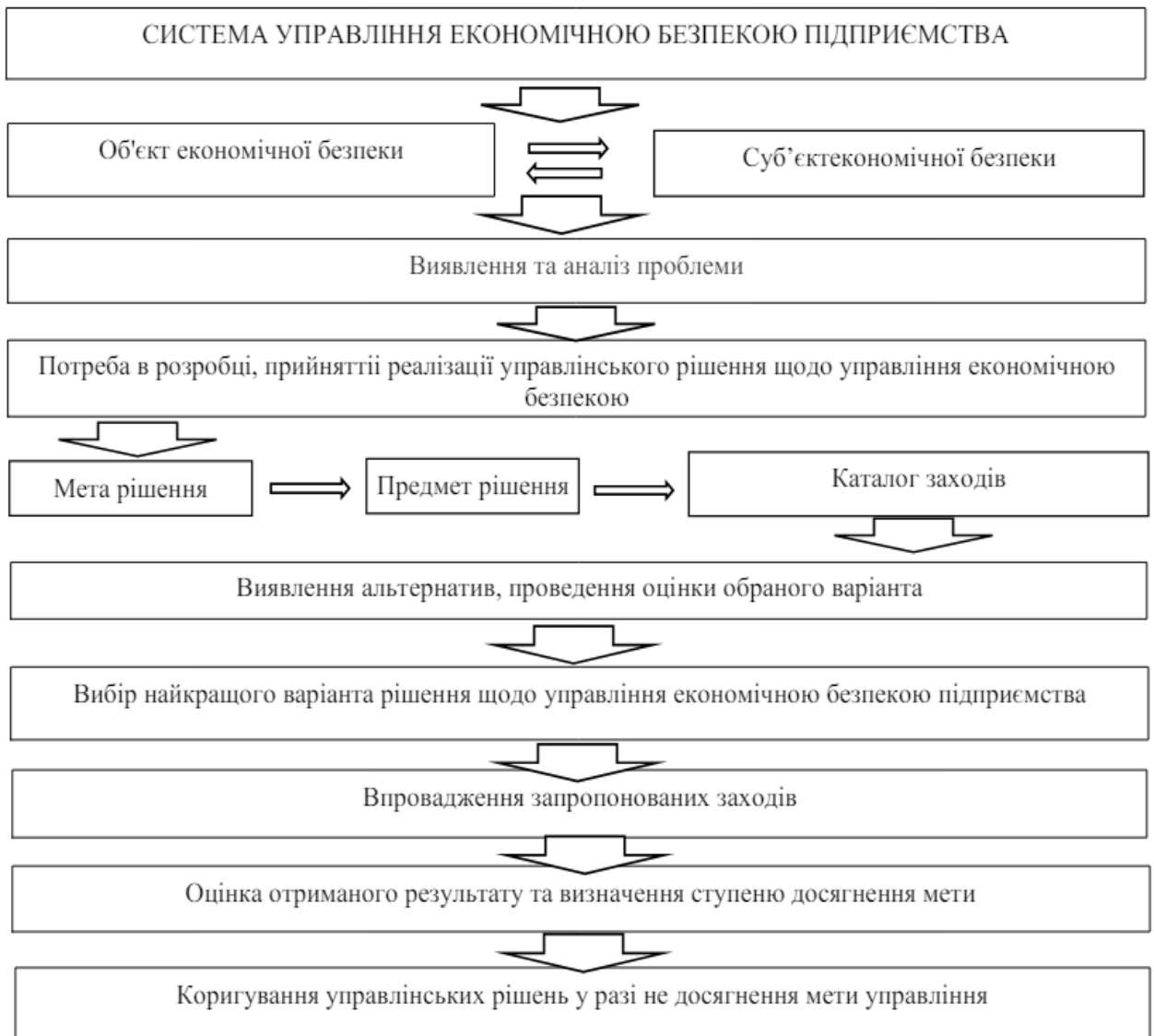


Рисунок 1.4 - Система управління економічною безпекою підприємства [7]

Запропонована система управління економічною безпекою підприємства базується на прийнятих його керівництвом управлінських рішеннях і враховує всі їх етапи. Тому система управління економічною безпекою підприємства повинна включати багато взаємопов'язаних елементів, які забезпечують загальну безпеку підприємства при досягненні конкретних цілей.

1.3 Сучасна парадигма та доміанти формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства

В умовах ринкової економіки пріоритетними є економічна безпека та інші елементи, спрямовані на попередження та усунення ризиків і загроз. Основним змістом економічної безпеки є створення умов для сталого розвитку, максимально ефективного функціонування всіх структурних елементів підприємства з метою забезпечення високого потенціалу розвитку та зростання в майбутньому, у зв'язку з чим економічна безпека стає одним із основних елементів стратегічного управління бізнесом [24].

Наявність значної кількості ризиків, загроз і небезпек у діяльності підприємств гостинності актуалізує необхідність розробки сучасних інструментів мінімізації їх негативних проявів, найважливішим з яких є розробка механізму забезпечення сталого рівня економічної безпеки.

Формування механізму управління економічною безпекою підприємства потребує врахування існуючого теоретичного, методологічного та практичного рівнів, на яких базується його створення.

У цьому контексті важливого значення набуває аналіз доміант сучасної парадигми, яка показує логіку забезпечення економічної безпеки. Чітке розуміння категорій механізму управління економічною безпекою, зв'язків та ролі окремих його елементів є важливим для забезпечення ефективного економічного розвитку підприємства [28].

У сучасній науковій літературі немає єдиної думки щодо сутності терміна «механізм».

Сьогодні під «механізмом» розуміється пристрій для передачі і перетворення рухів, тобто система організмів (зв'язків), у якій рух одного або кількох тіл (провідників) викликає окремі рухи деяких органів системи; внутрішній пристрій, система чого-небудь, наприклад механізм державного управління; сукупність станів і процесів, що представляють усі фізичні, хімічні, фізіологічні, економічні, психологічні та інші явища [8].

Опис різних явищ за допомогою категорії «механізм» поширений в економіці.

Тому в економічній енциклопедії під механізмом розуміють систему, пристрій, спосіб, що визначають послідовність конкретного виду діяльності.

Також, механізм – це високоорганізована система, яка характеризується єдністю елементів, що перебувають у певних зв'язках і відносинах між собою, характеризуючи сутність об'єкта в цілому, і відносно самостійне зовнішнє явище [9].

Також, механізм – це водночас організована й організуюча система подій, явищ, процесів, підпорядкована закономірностям, має мету, певну структуру, за допомогою якої досягається поставлена мета[10].

Організаційно-економічний механізм є складною і багатоаспектною економічною категорією. Розглядаючи сутність поняття «організаційно-економічний механізм», слід зазначити, що в сучасній вітчизняній та зарубіжній економічній літературі немає єдиного визначення цього поняття.

Дослідники адаптують зміст поняття для вирішення завдань власного дослідження і доповнюють його.

Так, «організаційно-економічний механізм» трактують як систему формування цілей і стимулів, що дозволяє в процесі праці перетворювати динаміку матеріальних і духовних потреб суспільства в динаміку засобів виробництва і кінцевих результатів етапів виробництва, спрямованих на повне та ефективно задоволення цих потреб [11].

Тому визначення організаційно-економічного механізму як сукупності цільових впливів організаційно-економічного характеру на організацію як відкриту соціально-економічну систему або на процес з метою підвищення ефективності процесу (системи) або досягнення конкретного результату.

Отже, на основі аналізу економічної літератури виправданим є трактування організаційно-економічного механізму як спрямованої та керованої системи організаційно-господарської діяльності, методів, важелів

та інструментів впливу на процес управління шляхом їх взаємовпливу (перетворення) на елементи управління відбувається на об'єкті управління, що сприяє досягненню очікуваних економічних, соціальних, екологічних та інших результатів, нарощуванню організаційно-економічного потенціалу та досягненню конкурентних переваг [23].

Це система взаємодії елементів і методів впливу на суб'єкта господарювання, спрямована на забезпечення найбільш ефективного функціонування його ресурсів і підсистем шляхом використання економічних, соціальних, організаційних та адміністративних заходів управління [31].

Організаційно-економічний механізм слід розглядати як сукупність усіх його елементів з урахуванням кінцевої дії та циклічності кожного соціально-економічного процесу. Організаційно-економічний механізм такої складної системи, як підприємство, включає узгоджену систему цілей, завдань, стратегій, критеріїв і умов (насамперед ресурсів) і ґрунтується на:

- створенні інформаційної бази, зв'язків, ланцюжків у системі управління;
- способах взаємодії фінансових, інформаційних і технологічних елементів між собою та із зовнішнім середовищем;
- способах створення планів, ціни, правил тощо;
- фінансових та операційних методах управління;
- адміністративних та фінансових обмежень діяльності суб'єктів господарювання в системі та зовнішньому середовищі [12].

Аналізуючи специфіку діяльності вітчизняних компаній, зазначимо, що економіко-організаційні елементи реалізуються у формі загального управління підприємством, а також включають управління різними сферами діяльності підприємства, а саме: господарськими процесами; персонал; всі види ресурсів, що використовуються в компанії; маркетингова діяльність; фінансова діяльність компанії; техніко-технологічний розвиток; безпека тощо, в тому числі управління економічною безпекою підприємства [24].

Аналіз сучасних механізмів управління економічною безпекою підприємства показав, що це поняття, як сфера загального механізму управління підприємством, не зазнало відповідного трактування та дослідження. Значна частина цього - це простий список елементів і кроків зі схожим змістом, які зазвичай мають різний порядок виконання.

Проаналізувавши погляди науковців на зміст та особливості сучасних механізмів економічної безпеки підприємств, на рис. 1.5 наведемо формалізацію визначення поняття «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства» [25].



Рисунок 1.5 - Зміст і формалізація дефініції «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства» [25]

Проаналізувавши сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства», визначимо складові цього механізму.

У зв'язку з цим важливим є моніторинг стану економічної безпеки галузі, який необхідно реалізовувати менеджерам підприємства в умовах ефективного управління (рис. 1.6) [31].



Рисунок 1.6 - Складові організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства [31]

В спеціальній економічній літературі виділяють наступні елементи механізму управління економічною безпекою підприємства, а саме:

- організаційний елемент (організація, розробка та впровадження системи економічної безпеки в діяльність підприємства, створення ефективної організаційної структури підприємства). Організаційний механізм чітко, узагальнено та системно відображено в структурі управління, оскільки структура управління пов'язує всі сторони діяльності підприємства та встановлює взаємовідносини між структурними підрозділами та працівниками апарату управління. За допомогою організаційної структури можна вивчити та оцінити розподіл функцій і повноважень, фінансову інформацію, кадрову політику, а також специфіку господарської діяльності компанії;

- економічна складова (пов'язана з економічними аспектами реалізації механізму управління економічною безпекою підприємства). Відповідає за фінансове забезпечення діяльності підприємства, розробку та впровадження якісної діагностики бізнесу, усунення ризиків, що виникають під час його здійснення, а також контроль та оцінку ефективності діяльності підрозділу.

- мотиваційний компонент - це сукупність організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних засобів і методів, спрямованих на стимулювання ефективної роботи, що забезпечує досягнення

мети управління. Основними елементами мотиваційної системи підприємства є: вдосконалення системи оплати праці, забезпечення участі працівників у прибутках організації; удосконалення організації праці, включаючи встановлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення робочих місць, ротацію виробництва, використання гнучкого графіка, покращення умов праці. На різних етапах ринкової трансформації мотиваційна складова матиме свою специфіку. Ефективність мотиваційної складової може бути досягнута насамперед за рахунок її гнучкості, мобільності та поєднання мотивації співробітника не лише на мікро, а й на макрорівні. Зміна складних взаємозв'язків між елементами системи призводить до відповідних змін у мотиваційній системі. Структурно мотиваційна складова включає фінансово-економічні методи та важелі, специфічну структуру відповідальних працівників, нормативи та принципи стимулювання, періодичність оцінки реалізованої діяльності тощо.

- функціональна складова об'єднує інструменти та процеси системи управління економічною безпекою підприємства. Містить перелік заходів щодо досягнення мети управління;

- моніторингова складова (визначення ступеня реалізації цілей і завдань управління економічною безпекою підприємства). Складні та швидко мінливі соціально-економічні та політичні умови країни вимагають від підприємств постійної адаптації та вжиття відповідних дій для запобігання негативному впливу загроз та усунення їх наслідків. Виходячи з позицій системного підходу, поняття економічної безпеки підприємства має охоплювати всі сфери виробничо-господарської, фінансово-комерційної діяльності, що потребує більш детального визначення послідовності заходів і процедур у здійсненні господарської діяльності [14].

Ефективний організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства починається з ефективних організаційних етапів, які складають основу організаційного елемента механізму і включають побудову системи взаємозв'язків між структурними

елементами механізму та установлення відносини між усіма підрозділами компанії [20].

Економічна складова організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства відповідає за стратегічне управління розвитком підприємства і відноситься до розробки цілей, програм, проєктів з урахуванням економічного стану підприємства, використання сучасних інструментів маркетингу та забезпечення ефективного здійснення господарської діяльності, побудова ефективної системи управління ризиками [14].

Виділені елементи організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства виконують специфічні функції та доповнюють один одного. Це створює складний організаційно-економічний механізм контролю за діяльністю суб'єкта господарювання. Якісне проєктування розглянутих елементів та організаційно-економічного механізму в цілому сприятиме більш ефективному управлінню економічною безпекою підприємства.

Отже, під терміном «безпека» класична наука включає складне і багат шарове поняття, яке тісно пов'язане з усіма формами і напрямками взаємодії в системі «природа - людина - суспільство» і набуває значного значення стосовно конкретних об'єктів або їх сфера діяльності людини та навколишнє середовище і означає відсутність загроз, ризиків і небезпек.

Термін «економічна безпека» з'явився в історії української економічної теорії зовсім недавно – наприкінці ХХ ст.

Економічна безпека відображає стан захищеності суб'єктів і є універсальною категорією, що охоплює всі рівні та аспекти їх функціонування.

Аналіз спеціальної економічної літератури дозволив виділити наступні рівні економічної безпеки: міжнародний, національний, регіональний, базовий, мікро, що дозволяє охопити всі суб'єкти правовідносин та чітко визначити їх ієрархію.

Найчастіше виділяють такі елементи економічної безпеки підприємства: інформаційну, фінансову, техніко-технологічну, кадрову і інтелектуальну, екологічну, політико-правову, силову.

Також, були виділені найважливіші заходи, які керівництво підприємства може застосувати для забезпечення економічної безпеки: правові, фінансово-економічні, силові, інформаційні, техніко-технологічні, інноваційні, виробничі, маркетингові, соціально-психологічні.

Проаналізувавши погляди науковців на зміст та особливості сучасних механізмів економічної безпеки підприємств, було наведено формалізацію визначення поняття «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства».

Проаналізувавши сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства», було визначено складові цього механізму: організаційну, економічну, мотиваційну, функціональну та моніторингову.

Виділені складові організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства виконують специфічні функції та доповнюють одна одну. Це створює складний організаційно-економічний механізм контролю за діяльністю суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПРАТ «ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»

Об'єктом дослідження даної роботи є ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» - готель «Intourist hotel», що знаходиться за адресою: Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, проспект Соборний, будинок, 135.

ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» розташоване в одинадцятиповерховому будинку 1972 року побудови, який не є пам'яткою історії та архітектури національного чи місцевого значення.

У готелі три ліфта для гостей. Додатково є окремі входи з вулиці до кафе, бару та ресторану.

Площа, зайнята ресторанами і барами, дозволяє обслужити максимальну кількість людей, які проживають в готелі, приблизно 500 осіб.

Чотиризірковий приватний готель європейського класу в місті Запоріжжя готель «Intourist hotel».

У 2008-2019 роках в готелі «Intourist hotel» була проведена капітальна реконструкція.

За кількістю співробітників це невелике підприємство, зареєстроване в 1995 році під назвою ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя», в якому працює 10 осіб.

ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» створено для ведення комерційної діяльності, направленої на отримання прибутку в інтересах власників готелю.

Паспорт діяльності ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» [20]

Код ЄДРПОУ	02573817
Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ»
Назва англійською мовою	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY "INTOURIST-ZAPORIZHIA"
Адреса	69005, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, проспект Соборний, будинок, 135
Телефон	+38 (097) 614-14-14
Сайт	reservation@intourist.com.ua
Дата заснування	13.10.1995
Статутний капітал	240 020
Основний вид діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Інші види діяльності	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у., Комплексне обслуговування об'єктів, Надання послуг перукарнями та салонами краси, Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
Керівник	Ванат Максим Петрович
Власники	Ванат Максим Петрович 2511 21% Ванат Людмила Олександрівна 4286 63% Ванат Олександр Петрович 1890 5%

Головною відмінністю готелю «Intourist hotel» від інших готелів Запоріжжя є його розташування - зручний транспортний вузол, центр міста, близькість до Фестивальної площі та Запорізької ОДА.

Найважливішою перевагою при виборі готелю «Intourist hotel» є доступність до великих торгово-виставкових центрів, а також до закладів культури, освіти та охорони здоров'я.

До готелю «Intourist hotel» веде зручне транспортне сполучення:

- відстань до залізничної станції Запоріжжя-1 - 7 км (10 хвилин на таксі);

- відстань до Запорізького автовокзалу - 6 км (8 хвилин на таксі).

При необхідності можна замовити трансфер з залізничного та автовокзалів, а також у зворотному напрямку.

У своїй діяльності ПАТ «Інтурист-Запоріжжя» керується чинним законодавством України, внутрішніми нормативними актами (статут, посадові інструкції та ін.) та принципами надання послуг споживачам.

Готель «Intourist hotel» надає споживачам вичерпну та достовірну інформацію про всі послуги.

Всі готельні площі можна розділити на чотири основні групи:

- номерний фонд;
- адміністративні приміщення;
- фонд приміщень обслуговуючого персоналу;
- допоміжні приміщення.

Готель «Intourist hotel» пропонує широкий вибір можливостей для відпочинку та приємного спілкування. До послуг гостей конференц-зал і чотири ресторани, де подають страви французької, італійської, української та японської кухні.

У готелі також є лобі-бар, який працює завжди. Кава, чай, алкогольні та безалкогольні напої, а також салати, бутерброди, гарячі страви та десерти доступні в будь-який час доби.

До послуг гостей готелю «Intourist hotel» 136 сучасних номерів.

65% території готелю займають готельні номери; площа приміщень обслуговування персоналу становить 6%, 22% - адміністративні приміщення та 7% - допоміжні приміщення.

Номерний фонд є основним елементом житлової зони готелю. Комфортність проживання в готелі залежить від якості оснащення номерів і визначається типом номерів, архітектурно-планувальними рішеннями, площею, параметрами, санітарно-технічними умовами, обладнанням і меблями.

Номерний фонд готелю «Intourist hotel» представлений такими категоріями номерів: стандарт Double, стандарт Twin, напівлюкс, напівлюкс

Twin, люкс з пропозиціями одномісних або двомісних розміщень (табл. 2.2) [20].

Таблиця 2.2 - Вартість проживання у готелі «Intourist hotel» станом на березень 2024 р. [20]

Категорія номеру	Площа номеру	1 ніч / 1 особа (зі сніданком)
Стандарт Double	18 м ²	1610 грн.
Стандарт Twin	18 м ²	2000 грн.
Напівлюкс	26 м ²	2130 грн.
Напівлюкс Twin	26 м ²	2520 грн.
Люкс	50 м ²	2850 грн.

Готель «Intourist hotel» постійно вдосконалюється та прагне підвищити комфорт і задоволеність своїх гостей. Для готелю найголовніше, щоб гості були задоволені, а їхні очікування перевищені. Власники бачать у цьому запоруку успіху та довгострокового розвитку бізнесу.

У номері «Стандарт Double» - двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом; шафа, письмовий стіл, стільці та крісла; до послуг гостей окрема ванна кімната. У готелі також є номери з ванною і душовою кабіною. У номері цієї категорії є набір міні-одноразових туалетно-косметичних засобів, фен і халат. Телевізор, кабельне ТБ, WiFi, телефон, кондиціонер, холодильник.

Відмінність від номеру «Стандарт Twin» в тому, що тут два окремих ліжка, в іншому все як і в номерах «Стандарт Double».

Номер «Напівлюкс» має зручне двоспальне ліжко, вітальню з кріслами та телевізором; міні бар; ванну кімнату з душовою кабіною; рушники, махрові халати, фен і набір одноразової косметики; кондиціонер, телефон, чайник, сейф, кабельне ТБ, WiFi. Для комфорту гостей «Напівлюкс Twin» має два окремих ліжка та всі інші зручності двомісного напівлюксу.

Якщо гості обирають номер «Люкс», для комфорту надаються двоспальне ліжко та розкладний диван; зона відпочинку з телевізором,

м'якими меблями, кабельним телебаченням і Wi-Fi; міні бар; у ванній кімнаті можна використовувати як душову кабінку, так і велику ванну з джакузі; гості також отримують рушники, махрові халати, фен і набір одноразової міні-косметики; кондиціонер, телефон, чайник, сейф.

Варто підкреслити, що важливою перевагою досліджуваного готелю «Intourist hotel» є наявність ресторанів, що пропонують послуги громадського харчування. Гості міста можуть не лише скористатися послугами розміщення, але й спокійно харчуватися. Всі ці послуги пропонуються клієнтам в одному місці, що дуже зручно.

Основним завданням готелю є забезпечення комфорту та задоволення відпочиваючих. Тому готель «Intourist hotel» намагається максимально врахувати побажання та потреби всіх гостей. У готелі «Intourist hotel» надається безкоштовний Wi-Fi, а в барі представлений широкий вибір алкогольних і безалкогольних напоїв.

У готелі «Intourist hotel» створено всі умови, щоб мешканці та гості міста могли якнайкраще відпочити.

Розвиток та існування готелю «Intourist hotel» залежить від кількості гостей. Адже саме вони приносять прибуток і дохід закладу. Для цього готель «Intourist hotel» прагне надавати лише якісні послуги та залучати велику кількість потенційних споживачів пропонованих послуг. Крім того, готель «Intourist hotel» пропонує ряд додаткових послуг, якими гості можуть користуватися як безкоштовно, так і за додаткову плату (табл. 2.3) [20].

У вартість кожного номера готелю «Intourist hotel» входить сніданок "шведський стіл". Також можна замовити напівпансіон, який включає вечерю. У меню широкий вибір страв української, японської, французької та італійської кухні. Винна карта ресторану спеціально адаптована до меню і, окрім міцних напоїв, включає великий вибір смачних вин.

Основну групу гостей готелю «Intourist hotel» складають переважно туристи, які приїжджають до Запоріжжя з різних причин. З точки зору матеріального забезпечення гостей готель «Intourist hotel» орієнтований

переважно на гостей із середнім та високим рівнем доходу. Готель «Intourist hotel» приваблює велику кількість гостей різного рівня достатку.

Таблиця 2.3 - Додаткові послуги готелю «Intourist hotel» [20]

Загальні послуги	Трансфер	Wi-Fi
	Прокат авто	Обслуговування номерів
	Паркування	Хімчистка
	Послуги екскурсовода / замовлення квитків	Прибирання приміщень
	Харчування / напої	Медичне обслуговування
	Зберігання багажу	Доставка продуктів
	Спа і догляд за тілом, пральня	Пральня (самообслуговування)
	24-х годинний сервіс	Магазини / комерційні послуги

Готель «Intourist hotel» призначений для тимчасового проживання громадян незалежно від постійного місця проживання та реєстрації. Діяльність готелю «Intourist hotel» регулюється чинним законодавством України. Заклад працює 24 години на добу. Заїзд з 14:00 та виїзд до 12:00. Оплата здійснюється за добу згідно бронювання.

Готель «Intourist hotel» здійснює бронювання по телефону та онлайн. У першому випадку менеджер готелю безпосередньо спілкується з гостем. Якщо це неможливо, клієнт має можливість ознайомитися з пропозицією та цінами на готельні номери та здійснити бронювання номера, заповнивши декілька полів в електронному вигляді на сайті готелю «Intourist hotel» або в електронній системі бронювання Hotele24. ua, Booking.com та ін.

Отже, готель «Intourist hotel» в Запоріжжі - сучасний 4-зірковий готельний комплекс, який встиг завоювати любов і авторитет у гостей міста.

Досліджуваний готель «Intourist hotel» надає якісні послуги тимчасового розміщення туристів і орієнтований на клієнтів із середнім і високим рівнем доходу.

Готель «Intourist hotel» цінують насамперед за зручне розташування, відмінний сервіс та обслуговування.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» [35], [36], [37].

Таблиця 2.4 - Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	Відх. у 2022 р до 2021 р		2023 р.	Відх. у 2023 р до 2022 р		Відх. у 2023 р до 2021 р	
			тис.грн.	Т.р. %		Тис. грн.	Т.р. %	Тис. грн.	Т.р. %
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн	10 656,1	5 302,9	-5 353,2	50,0	6 945,0	1 642,1	130,9	-3 711,1	65,1
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	7 701,2	8 001,8	300,0	103,9	6 892,9	-1 108,9	86,1	-808,3	89,5
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	8,6	-4 980,0	-4 988,6	-	-2 007,5	2 972,5	-	-2 016,1	-
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7,1	-4 980,0	-4 987,1	-	-2 007,5	2 972,5	-	-2 014,6	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	14101,0	13 345,5	-755,5	94,6	11 774,0	-1 571,5	88,2	-2 327,0	83,5

Згідно таблиці 2.4, динаміка показників діяльності ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» за 2021-2023 рр. зазнала змін.

Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послугу 2022 році порівнянню з 2021 роком зменшився на 5 353,2 тис. грн при темпі росту 50 %. У 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшився на 1 642,1 тис. грн при темпі росту 130,9 %, а по зрівнянню з 2021 роком зменшився на 3 711,1 тис грн при темпі росту 65,1%.

Собівартість реалізованих товарів, робіт, послугу 2022 році порівнянно з 2021 роком збільшилась на 300 тис. грн при темпі росту 103,9 %. У 2023 році по зрівнянню з 2022 роком зменшилась на 1 108,9 тис. грн при темпі росту 89,1 %, а по зрівнянню з 2021 роком зменшився на 808,3 тис. грн при темпі росту 89,5 %.

Валовий прибуток (збиток) у 2022 році порівнянно з 2021 роком зменшився на 4 988,6 тис. грн і має від'ємне значення – 4 980,00 тис. грн. У 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшився на 2 972,5 тис. грн, але все ще є від'ємним – 2 007,5 тис. грн, а по зрівнянню з 2021 роком зменшився на 2 016,1 тис. грн.

Готель тільки у 2021 році мав чистий прибуток. У 2022 році готель отримав 4980 тис. грн. чистого збитку, а у 2023 році чистий збиток зменшився до 2007,50 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів 2022 році порівнянно з 2021 роком зменшилась на 755,5 тис. грн при темпі росту 94,6 %. У 2023 році по зрівнянню з 2022 роком зменшилась на 1 571,5 тис. грн при темпі росту 88,2 %, а по зрівнянню з 2021 роком зменшився на 2 327,0 тис. грн при темпі росту 83,5 %.

2.2 Аналіз складових елементів формування соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»

Проаналізувавши сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства», визначено складові цього механізму.

У спеціальній економічній літературі виділяють такі елементи побудови соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, а саме:

- організаційний елемент (організація, розробка та впровадження системи економічної безпеки діяльності підприємства, створення ефективної організаційної структури підприємства);

- економічний аспект (пов'язаний з економічними аспектами реалізації механізму управління економічною безпекою підприємства). Відповідає за фінансове забезпечення діяльності підприємства, розробку та впровадження якісної діагностики бізнесу, усунення ризиків, що виникають при її проведенні, а також контроль та нагляд за оцінкою ефективності діяльності;

- мотиваційний компонент - це сукупність організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних заходів і методів, спрямованих на стимулювання ефективної праці та забезпечення досягнення управлінської мети;

- функціональна складова об'єднує засоби та процеси системи управління економічною безпекою підприємства. Наводить перелік заходів щодо досягнення мети управління;

- елемент моніторингу. Складні та швидко мінливі соціально-економічні та політичні умови країни вимагають від підприємств постійної адаптації та вжиття відповідних дій для запобігання негативному впливу загроз та усунення їх наслідків. Виходячи з позицій системного підходу, поняття економічної безпеки підприємства полягає в охопленні всіх сфер виробничо-господарської та фінансової діяльності, що потребує більш точного визначення послідовності заходів і процедур у здійсненні господарської діяльності.

Тому проаналізуємо всі ці елементи формування соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки готелю «Intourist hotel».

Готель «Intourist hotel» має структуру управління, в якій кожен працівник підпорядковується одному керівнику. Це означає, що кожен працівник виконує вказівки свого керівника. Це дозволяє уникнути можливих подвійних функцій між співробітниками.

Організаційна структура управління готелю «Intourist hotel» наведено на рис. 2.1 [20].

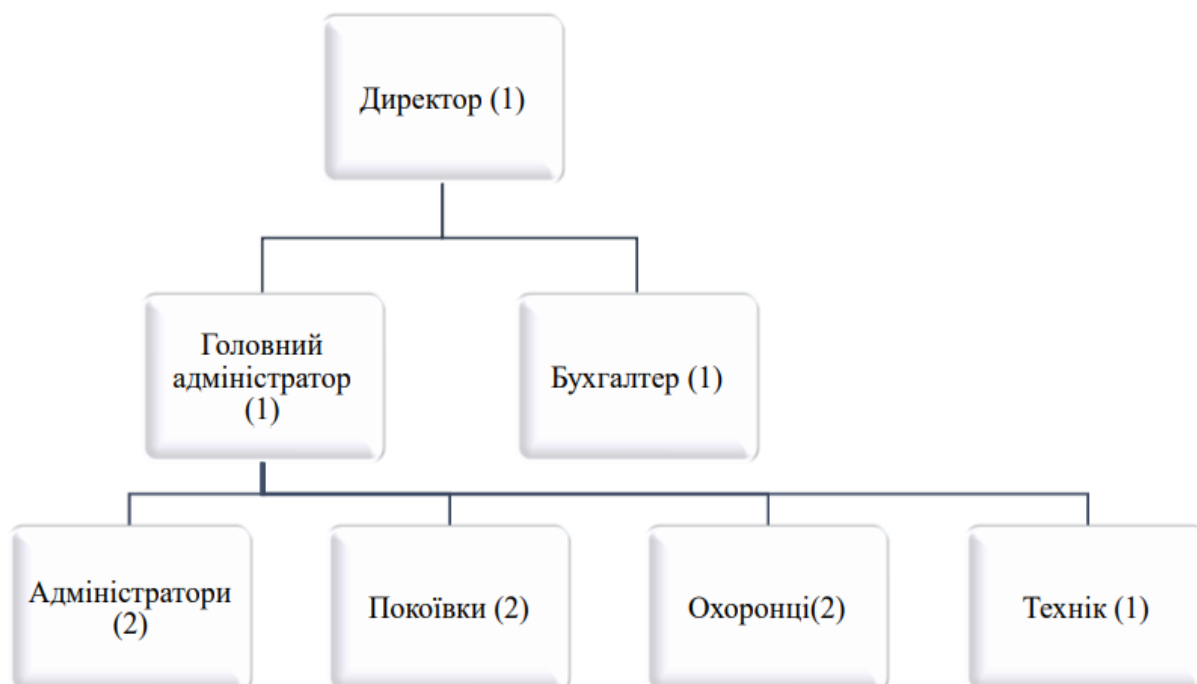


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління готелем «Intourist hotel» станом на початок 2024 року.

Організаційна структура управління готелем «Intourist hotel» є лінійно-функціональною. Отже, вищим органом управління є директор, який несе відповідальність перед власниками готелю. Відповідальність за його розвиток, фінансово-економічні показники, реалізацію поставлених цілей та забезпечення стабільного прибутку несе директор готелю «Intourist hotel».

Основними завданнями власників готелю «Intourist hotel» є: визначення стратегічного напрямку готельного бізнесу; трудовий договір; вибір системи оплати праці; презентація готелю в зовнішньому середовищі; використання заходів розвитку персоналу тощо.

Гість сучасного готелю дуже вимогливий. Всі живуть у дуже швидкому темпі, особливо ділові люди, які постійно подорожують. Щоб надати своїм клієнтам найкращий сервіс, готель «Intourist hotel» має службу бронювання.

Основним завданням цього відділу готелю «Intourist hotel» є адміністрування та продаж якомога більшої кількості готельних номерів за максимально можливою ціною.

Крім того, адміністратори досліджують ринок - вивчають динаміку попиту на готельні послуги, аналізують завантаженість номерів, програму заходів, які відбудуться в регіоні (спортивні змагання, фестивалі, конференції тощо) та у співпраці з директором готелю «Intourist hotel», планувати розвиток діяльності готелю.

У готелі «Intourist hotel» працюють різні категорії працівників. Для кожного працівника розробляються, затверджуються та впроваджуються робочі інструкції, відповідно до яких він виконує свої функції та завдання.

У 2021-2023 роках кількість працівників скоротилася з 13 до 10 осіб. На скорочення штату вплинуло те, що у 2022 році відбулося широкомасштабне вторгнення на територію України, що призвело до кризи в Українську сферу гостинності. Це автоматично позбавило готель «Intourist hotel» потреби в працевлаштуванні додаткового персоналу.

Далі проаналізуємо результати діяльності готелю «Intourist hotel» як елементу соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

В таблиці 2.5 проведений аналіз показників діяльності готелю «Intourist hotel» за 2020-2023 рр., грн показує, що показники мають різні тенденції [20], [35], [36], [37].

Середньорічна вартість активів 2022 році порівнянно з 2021 роком зменшилась на 970,3 тис. грн при темпі росту 94,7 %. У 2023 році по зрівнянню з 2022 роком зменшилась на 2 411,0 тис. грн при темпі росту 86,3 %, а по зрівнянню з 2021 роком зменшився на 3 381,3 тис. грн при темпі росту 81,8 %.

Середньорічна вартість зобов'язань 2022 році порівнянно з 2021 роком збільшилась на 1 516,1 тис. грн при темпі росту 199,3 %. У 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшилась на 3 147,2 тис. грн при темпі росту 104,5

%, а по зрівнянню з 2021 роком збільшилась на 1 620,6 тис. грн при темпі росту 206,1 %.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників діяльності готелю «Intourist hotel» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	Відх. у 2022 р до 2021 р		2023 р.	Відх. у 2023 р до 2022 р		Відх. у 2023 р до 2021 р	
			тис.грн.	Г.р. %		Тис. грн.	Г.р. %	Тис. грн.	Г.р. %
Чистий дохід від реалізації товарів, тис. грн	10 656,1	5 302,9	-5 353,2	50,0	6 945,0	1 642,1	130,9	-3 711,1	65,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7,1	-4 980,0	-4 987,1	-	-2 007,5	2 972,5	-	-2 014,6	-
Середньорічна вартість активів, тис. грн	18 571,0	17 600,7	-970,3	94,7	15 189,7	-2 411,0	86,3	-3 381,3	81,8
Середньорічна вартість зобов'язань, тис. грн	1 526,6	3 042,7	1 516,1	199,3	3 147,2	104,5	103,4	1 620,6	206,1

З цього можна зробити висновок, що керівництво готелю «Intourist hotel» не тільки адаптувалось до сучасних умов сьогодення в Україні, а й постійно збільшувало кількість відвідувачів, що призвело до покращення фінансових показників.

Наступною проаналізуємо мотиваційну складову соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, тобто соціально-економічну ефективність системи мотивації працівників готелю «Intourist hotel» на рівні її основних елементів.

Матеріальна винагорода - найважливіша для кожного працівника. Тому що це дає людям можливість існувати і піклуватися про себе.

Основною матеріальною винагородою в будь-якій організації є гроші, які людина може використовувати в майбутньому на власний розсуд. Роль грошей посилюється урядовими постановами, що визначають мінімальну заробітну плату. Зокрема, з 1 квітня 2024 року мінімальна заробітна плата встановлена на рівні 8 тис. грн. Це означає, що готель «Intourist hotel» відповідає державним вимогам щодо нарахування заробітної плати.

Якщо взяти до уваги поточну економічну ситуацію, яка супроводжується інфляцією, девальвацією національної валюти, подорожчанням медичної сфери та рахунків за електроенергію, продукти харчування та паливо, можна зробити висновок про особливу роль матеріальної винагороди у формуванні соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки готелю «Intourist hotel». Без належної винагороди працівники не почуваються в безпеці в поточному середовищі та не можуть зосередитися на своїх завданнях.

У таблиці 2.6 представлена оцінка ефективності системи оплати праці як соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки готелю «Intourist hotel» [20].

Таблиця 2.6 - Оцінка ефективності системи оплати праці у готелі «Intourist hotel» за 2021-2023 рр [20]

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р		Відхилення 2023 р. від 2022 р	
				абс.	%	абс.	%
Кількість працівників, осіб	13	12	10	-3	-23,08	-2	-16,67
Фонд оплати праці, тис. грн.	1 868,3	1 938,4	1 616,74	-251,56	-13,46	-261,66	-16,59
Середньомісячна заробітна плата, грн	11 976,28	13 461,11	13 472,83	1 496,55	11,10	11,72	0,08
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн	6000	6700	7100	1100	15,49	400	5,63
Середній розмір заробітної плати у готельних закладах, грн.	12 340	14 570	15 600	3 260	20,89	1 030	6,06
Дохід від реалізації, тис. грн	28 909,2	31 139,4	19 952	-8 957,2	-44,9	-11 18,4	-56
Продуктивність праці, тис. грн./особу	321,21	370,6	285,03	-36,18	-11,26	-85,57	-23,09

Дані, представлені в таблиці 2.6, свідчать, що середньомісячна заробітна плата в готелі «Intourist hotel» з року в рік зростає незначно.

У 2023 році ця сума становила 13 472,83 грн це більше всього на 11,72 грн або на 0,08% відповідно до 2022 року.

Темпи зростання є досить низькими з огляду на річну інфляцію, рахунки за електроенергію та базові потреби.

Середня зарплата в інших готелях міста Запоріжжя також вища, на 20,89% вище, ніж у 2021 році та на 6,06% вище, ніж у 2022 році.

Дані таблиці 2.6 свідчать, що оплата праці працівників готелю «Intourist hotel» є вищою за державну мінімальну заробітну плату, але нижчою за середню оплату праці в закладах гостинності.

Якщо взяти до уваги статистичні дані міста Запоріжжя, то можна побачити, що середня зарплата в цьому місті у 2023 році становила 16 634 грн, а в готелі «Intourist hotel» - 13 472,83 грн.

Це означає, що поточний рівень винагороди в рейтингованому готелі не є конкурентоспроможним. В інших готелях і в місті Запоріжжя рівень зарплати вище.

Водночас слід зазначити, що бойові дії поблизу міста Запоріжжя у 2022-2023 роках, які обмежили кількість гостей, негативно вплинули на фінансові результати готелю та, відповідно, на заробітну плату працівників готелю «Intourist hotel».

Готель «Intourist hotel» працює у зовнішньому середовищі, фактори якого суттєво впливають на формування соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки.

Оцінка впливу факторів макросередовища на формування соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки готелю «Intourist hotel» представлена в таблиці. 2.7 [20].

Аналіз показує, що на формування соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки готелю «Intourist hotel» впливає низка факторів макросередовища. Найбільший вплив на його діяльність мають політичні, економічні та технологічні фактори.

Саме нестабільна політична ситуація в країні (воєнний стан) та близькість міста Запоріжжя до ліній активних бойових дій призводять до нестабільності розвитку бізнесу сфери гостинності. Причому економіка впливає на всі сфери господарської діяльності. Перспективи розвитку готелю «Intourist hotel» на ринку сфери гостинності Запоріжжя залежать від

погіршення української економіки, демографічні зміни, знищення авіа транспортної інфраструктури російськими агресорами, тощо.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз готелю «Intourist hotel»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Політична нестабільність	0,2	3	0,6	1. Рівень та стиль життя	0,3	3	0,9
2. Податкова політика у сфері готельного господарства	0,2	2	0,4	2. Демографічні зміни	0,3	3	0,9
3. Державне регулювання галузі гостинності	0,2	3	0,6	3. Рівень безробіття	0,2	1	0,2
4. Політичні відносини з іноземними країнами	0,2	2	0,4	4. Вплив ЗМІ	0,2	2	0,4
	1		2		1		2,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Девальвація національної валюти	0,3	3	0,9	1. Інтенсивний розвиток нових технологій	0,4	3	1,2
2. Зменшення реальних доходів населення	0,2	3	0,6	2. Мода на сучасну і розумну техніку.	0,3	3	0,9
3. Залучення іноземних інвестицій	0,2	3	0,6	3. Віддача переваг населення онлайн замовленню і бронювання по мережі Інтернет	0,3	3	0,9
4. Розвиток транспортної інфраструктури	0,3	3	0,9				
	1		3		1		3

Далі проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє порівняти стан внутрішнього середовища зі станом зовнішнього середовища, для формування соціально-економічний механізм, що забезпечує економічну безпеку готелю «Intourist hotel». SWOT-аналіз готелю «Intourist hotel» представлений у таблиці. 2.8 [20].

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що готель «Intourist hotel» в цілому має непогані перспективи для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Слід враховувати, що в зовнішньому середовищі готелю існує низка потенційних загроз, які можуть виникнути в несприятливих умовах і поставити під загрозу роботу досліджуваного готелю «Intourist hotel».

Керівництво готелю повинно використовувати засоби аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб мати можливість реагувати на

можливі зміни та загрози внутрішньому та зовнішньому середовищу готелю «Intourist hotel», на запити клієнтів тощо.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз готелю «Intourist hotel»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зменшення податкового навантаження на заклади гостинності. 2. Державна підтримка підприємств гостинності 3. Підвищення інвестиційної привабливості України та Запорізького регіону 4. Поглиблення співпраці з турагенствами та туроператорами 5. Подальше покращення якості сервісу	1. Затягнення веденого воєного стану в Україні. 2. Зростання конкуренції. 2. Девальвація національної валюти. 3. Нестабільність економічної ситуації в країні 4. Зменшення туристичного потоку 5. Зниження реальних доходів потенційних клієнтів 6. Підвищення цін на комунальні платежі. 7. Зростання конкуренції.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий спектр пропонованих послуг. 2. Висока кваліфікація персоналу. 3. Розвинута широка мережа партнерських агенств. 4. Вигідне місцерозташування у центрі міста. 5. Система автоматизованого бронювання 6. Високий рівень сервісу. 7. Наявність баного комплексу. 8. Налагоджений зворотний зв'язок з клієнтами.	1. Відсутність чіткої стратегії розвитку. 2. Недостатньо розвинена система мотивації персоналу. 3. Недостатньо злагоджена робота трудового колективу. 4. Висока плінність кадрів 5. Проблема недостатньої завантаженості місць 6. Слабкий рівень маркетингу.

Варто підкреслити, що готель «Intourist hotel» потребує постійного розвитку та вдосконалення. Причинами цього є швидка зміна потреб потенційних клієнтів, підвищення вимог до якості послуг, а також сильний конкурентний тиск і очікуване зниження туристичних потоків. Останнє пов'язане з невизначеністю щодо закінчення війни в Україні. При збереженні поточної ситуації слід очікувати зниження потоку туристів, що безпосередньо вплине на заповнюваність готелів міста Запоріжжя.

Щодо конкурентів готелю «Intourist hotel», то за результатами аналізу конкурентного середовища можна виділити: готель «Театральний», а також

готель "Khortitsa Palace". Туристи, які відвідують Запоріжжя, як правило, обирають для тимчасового проживання один із перерахованих готелів.

Отже в результаті аналізу соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки готелю «Intourist hotel» виникла ідея визначення рівня економічної безпеки функціональних елементів, що дозволяє приймати раціональні управлінські рішення та вносити корективи у стратегію розвитку компанії шляхом мінімізації негативних наслідків економічних ризиків і загроз, що сприяє стійкій та максимально ефективній діяльності та забезпечує високий потенціал розвитку бізнесу в сфері гостинності.

2.3 Особливості соціально-економічного механізму управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» під час війни

Після початку повномасштабної війни в Україні власники готелів виявилися неготовими і не мали перевірених алгоритмів дій. Свою роль зіграла також потреба у злагодженій командній роботі та авторитетному керівництві. Найважливішим для нього було вміння брати на себе відповідальність і дати гостям і команді відчуття, що вони контролюють ситуацію. У більшості випадків такий підхід забезпечував виживання готельного господарства.

Для забезпечення безперебійної ефективної роботи будь-якого готелю в індустрії гостинності важливо створити організаційно-функціональну структуру управління. Готель «Intourist hotel» має лінійну організаційну структуру.

Всього в готелі «Intourist hotel» працює 10 осіб:

- директор;
- головний адміністратор;
- 2 адміністратори;

- бухгалтер;
- 2 покоївки;
- 2 охоронця;
- технік.

Права та обов'язки керівництва визначаються необхідністю слідувати вимогам замовника на основі наявних навичок і ресурсів. Сектор складається з функціональних відділів, кожен з яких використовує власну спеціалізовану технологію, але працює разом для досягнення спільної мети: задоволення потреб клієнтів.

Директор готелю «Intourist hotel» керує такими відділами, як бронювання, прийом і обслуговування, обслуговування номерів, маркетинг, продаж і безпека.

Директор готелю «Intourist hotel» відповідає за загальне адміністрування та управління всіма аспектами діяльності готелю. Деякі з його функцій включають:

1) Стратегічне планування: директор «Intourist hotel» визначає стратегію розвитку готелю, ставить цілі, розробляє бізнес-плани та реалізує стратегічні ініціативи.

2) Управління персоналом: керівник готелю «Intourist hotel» відповідає за підбір, навчання, мотивацію та управління персоналом готелю. Це включає розподіл обов'язків, сертифікацію, розвиток персоналу та вирішення конфліктів.

3) Фінансовий менеджмент: директор готелю «Intourist hotel» відповідає за фінансові аспекти діяльності готелю, включаючи складання бюджету, контроль витрат, управління доходами та максимізацію прибутку.

4) Маркетинг і продажі: розробляє та реалізує стратегію маркетингу та продажів готелю, включаючи рекламні кампанії, відносини з гостями та співпрацю з туроператорами та агентами.

5) Операційний менеджмент: відповідає за ефективну роботу всіх зон готелю, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів і впроваджуючи стандарти процесів і процедур.

6) Управління якістю: встановлює систему управління якістю, яка включає моніторинг стандартів обслуговування, оцінку задоволеності клієнтів і розробку заходів щодо покращення якості.

7) Управління зв'язками з гостями: директор готелю «Intourist hotel» забезпечує задоволення потреб та очікувань гостей, вирішує їхні проблеми та забезпечує позитивні враження від перебування в готелі.

8) Управління витратами: моніторинг і контроль витрат готелю, забезпечення ефективного використання ресурсів і оптимізація витрат.

9) Дотримання стандартів охорони праці: керівник готелю «Intourist hotel» забезпечує дотримання стандартів охорони праці, включаючи протипожежний захист, правила охорони праці та інші нормативні акти.

10) Сприяє інноваціям: директор готелю «Intourist hotel» сприяє інноваціям і постійному вдосконаленню шляхом впровадження нових технологій та ідей, які підвищують ефективність і конкурентоспроможність готелю.

В готелі «Intourist hotel» функціонують наступні служби:

1) Прийому та розміщення. Цей відділ відповідає за реєстрацію гостей в готелі «Intourist hotel», надання їм інформації про доступні послуги та допомогу у вирішенні будь-яких проблем, які можуть виникнути під час перебування в готелі. Крім того, він надає клієнтам інформацію та підтримку.

2) Обслуговування номерів: прибирання номерів, заміна рушників та постільної білизни, надання необхідних зручностей.

3) Послуги громадського харчування: ці послуги включають надання їжі клієнтам. Ці послуги включають бари, кафе та обслуговування номерів.

4) Безпеки: цей відділ відповідає за забезпечення безпеки гостей готелю та майна. Контролює доступ до готелю та його об'єктів і захищає їх у разі загрози або повідомлення.

5) Технічного обслуговування: цей відділ відповідає за підтримку технічного стану готелю, включаючи ремонт і технічне обслуговування технічних установок, таких як електрообладнання, опалення, кондиціонування повітря та водопостачання.

Щоб утримати компанію на ринку, керівництву готелю «Intourist hotel» довелося оптимізувати витрати. Протягом всього періоду від початку повномасштабної війни необхідно було перевірити процеси оптимізації витрат.

На сьогоднішній день можна виділити наступні ключові напрямки економії для готелю «Intourist hotel»:

1) Багатофункціональний персонал. Починали наймати людей, які б могли виконувати хоча б одну, дві додаткові функції. Особливо це стосується професій зі схожими функціональними обов'язками.

2) Тестування витратних матеріалів. Щоб зменшити витрати, кафе почали використовувати місцеві продукти. Звернули увагу на технічні параметри постачальника, пред'явили йому свої вимоги до якості необхідних товарів і послуг і зробили все, щоб отримати найкращу ціну.

3) Оптимізація розміщення гостей на кожному поверсі є вигідною та може призвести до значної економії операційних витрат на опалення, освітлення, тощо.

4) Планування і передбачення. Планування дуже важливо. Звичайно, це не бюджет на цілий рік, але варто створити бюджет на квартал, два місяці чи навіть місяць.

5) Оптимізація всіх чисел. Погляд на кожне число з точки зору того, чи це має сенс, і як можна зменшити витрати або заробити гроші за допомогою додаткових послуг. Зараз важливі всі показники і співвідношення вартості до кількості завантажень.

6) Динамічні ціни. Активне використання динамічного ціноутворення. Це дає змогу перевірити ціни від найнижчої до найвищої залежно від завантаженості.

7) Споживання палива та електроенергії. Готель працює з генераторами та почав вести щоденні записи, щоб не лише коригувати ці витрати, але й аналізувати їх на основі зайнятості. Енергоємні процеси слід відкласти до появи електроенергії. Зміна підходу до обслуговування.

З початком війни змінилася структура готельного обслуговування в Україні. Зараз, як ніколи, вони починають звертати увагу на прогалини в сервісі. Тепер замість послуги «WOW» на перший план виходить послуга «Вибачте». Якщо раніше стандарти обслуговування були важливішими і головним завданням було попередити певні недоліки, то сьогодні недоліки обслуговування непередбачувані. Тому стандарти роботи дуже важливі в таких випадках і багато говорять про обслуговування клієнтів [38].

Найважливішим принципом сучасного готельного менеджменту є турбота про гостей. Люди беззахисні, тому готелі повинні дати їм почуватися захищеними та безпечними. Тому, приймаючи рішення щодо управління готелем, важливо ставити почуття людей на перше місце.

Багато в чому це пов'язано з такими деталями, як години роботи окремих послуг, формат заїзду та виїзду та робота обслуговування номерів.

Ось фактори, які роблять перебування гостя в готелі «Intourist hotel» приємнішим:

1) Індивідуальний підхід та нестандартні рішення. Комендантська година має свої правила в роботі готелів. Наприклад, працівники на місці (кухарі, офіціанти, обслуговуючий персонал) можуть залишатися ночувати на своєму робочому місці та підтримувати нормальний рівень обслуговування.

2) Дрібниці можуть маскувати справжнє занепокоєння. Люди повинні розуміти, що тут на них чекають, що їм раді й допомагають. Спектр безкоштовних послуг в готелі «Intourist hotel» значно розширився. Це включає медичне обслуговування, транспортування, логістику та навіть догляд за дітьми та домашніми тваринами. Такі послуги дарують гарний настрій і створюють сприятливі основи для розвитку.

3) Наявність бомбосховищ. У наш час наявність укриття є важливим фактором при виборі готелю для гостей. Приміщення повинні бути обладнані мінімальними зручностями та ресурсами для забезпечення комфорту, такими як: вентиляція, автономні системи опалення, водяні насоси, генератори та туалети [20].

Управління готелем у воєнний час стикається з багатьма особливостями та викликами, які потребують особливого підходу.

Основні висновки щодо особливостей соціально-економічного механізму управління готелем «Intourist hotel» під час війни такі:

1) Безпека: під час війни безпека готелю, його гостей і персоналу є надзвичайно важливою. Власники готелю «Intourist hotel» повинні приділяти особливу увагу заходам безпеки, включаючи захист від потенційних загроз, контроль доступу та плани евакуації.

2) Зміни попиту та ринкових умов: війна істотно змінює попит на готельні послуги та ринкові умови. Керівництво готелю «Intourist hotel» повинно бути готовим адаптуватися до цих змін, адаптуючи свої маркетингові та цінові стратегії та впроваджуючи інновації, щоб залучити нових гостей і утримати наявних.

3) Інвентаризація та логістика. Надання товарів і послуг може бути обмежено під час війни. Власники готелю «Intourist hotel» повинні мати стійку стратегію управління запасами та план розміщення необхідних ресурсів з урахуванням можливих перешкод і обмежень.

4) Взаємодія з правоохоронними органами. Власники готелю «Intourist hotel» повинні співпрацювати з військовими та правоохоронними органами для дотримання закону та виконання необхідних вимог безпеки.

5) Допоміжний персонал. Під час воєнних дій персонал готелю «Intourist hotel» може відчувати психологічне та емоційне напруження. Керівництво готелю «Intourist hotel» несе відповідальність за підтримку працівників, забезпечення безпечних умов праці та піклування про їх фізичне та психічне благополуччя.

б) Гнучкість і адаптивність. Управління готелем «Intourist hotel» під час війни повинно бути гнучким перед обличчям мінливих умов. Керівництво повинно швидко реагувати на зміни умов, приймати стратегічні рішення та адаптувати свою діяльність для підтримки роботи готелю.

Загалом управління готелем «Intourist hotel» у воєнний час потребує ретельного розгляду питань безпеки, зміни попиту та кон'юнктури ринку, матеріально-технічного забезпечення, взаємодії з правоохоронними та правоохоронними органами, кадрового забезпечення та гнучкості. Ці характеристики вимагають ретельного планування, стратегічного управління та швидких дій, щоб забезпечити успіх готелю «Intourist hotel» під час війни.

Об'єктом дослідження даної роботи є ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» - готель «Intourist hotel», що знаходиться за адресою: Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, проспект Соборний, будинок, 135. За кількістю співробітників це невелике підприємство, зареєстроване в 1995 році під назвою ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя», в якому працює 10 осіб. Досліджуваний готель «Intourist hotel» надає якісні послуги тимчасового розміщення туристів і орієнтований на клієнтів із середнім і високим рівнем доходу.

Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» такі як: чистий дохід від реалізації товарів, робіт який мав негативні темпи росту за досліджуваний період, собівартість реалізованих товарів, робіт, послугу мала тенденцію до зростання, валовий прибуток (збиток) який у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшився на 2 972,5 тис. грн, але все ще є відємним – 2 007,5 тис. грн, а по зрівнянню з 2021 роком зменшився на 2 016,1 тис грн. і чистий прибуток (збиток) у 2023 році складав - 2007,50 тис. грн.

Також було зроблено аналіз організаційної структури управління готелем «Intourist hotel» станом на початок 2024 року. Організаційна структура управління готелем «Intourist hotel» є лінійно-функціональною. У готелі «Intourist hotel» працюють різні категорії працівників. Для кожного працівника розробляються, затверджуються та впроваджуються робочі

інструкції, відповідно до яких він виконує свої функції та завдання.

Проведена оцінка ефективності системи оплати праці як соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки готелю «Intourist hotel», яка засвідчила, що оплата праці працівників готелю «Intourist hotel» є вищою за державну мінімальну заробітну плату, але нижчою за середню оплату праці в закладах гостинності.

PEST-аналіз готелю «Intourist hotel» показав, що на формування соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки готелю «Intourist hotel» впливає низка факторів макросередовища. Найбільший вплив на його діяльність мають політичні, економічні та технологічні фактори.

Проведено SWOT-аналіз, який дозволив порівняти стан внутрішнього середовища зі станом зовнішнього середовища, для формування соціально-економічний механізм, що забезпечує економічну безпеку готелю «Intourist hotel».

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО
МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ
«ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ»

3.1 Проблеми та перспективи формування ефективного організаційно-економічного механізму управління ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»

Військове вторгнення росії в Україну змінило життя всієї нашої країни. Багато людей втратили роботу або більше фізично не можуть працювати, як раніше. У перші місяці війни діяльність готелю практично припинилася. Наплив відвідувачів припинився, і всі заплановані заходи, тури та відрядження довелося скасувати [39].

Внаслідок великої війни, яка триває вже понад два роки, загальна кількість готелів зменшилася, оскільки частина території України була окупована росією, а деякі заклади закриті або зруйновано. Наповнюваність готелів на прифронтових територіях почала падати навесні 2022 року.

В Україні через загрозу сотні тисяч людей покинули свої домівки, а готелі залишилися порожніми. Готель «Intourist hotel» відзвітував про збитки через падіння продажів і на деякий час закрав двері. Готель «Intourist hotel» відновив роботу в травні 2022 року, але заповнюваність залишалася низькою - 15-20% [20].

Готельна індустрія зазнала значних втрат, і готель «Intourist hotel» не став винятком. Управління готелем під час війни стикається з унікальними проблемами, які впливають на його ефективність і успіх.

З серйозними проблемами зіткнувся і готель «Intourist hotel», а саме:

- відсутність зв'язку та спілкування;
- постійна загроза;
- жодної надзвичайної комісії;

- відсутність засобів безпеки;
- немає планів евакуації;
- відсутність необхідних запасів;
- відсутність навчання та виховання персоналу;
- відсутність співпраці з місцевою владою;
- немає системи психологічної підтримки;
- відсутність моніторингу ситуації.

Основні проблеми готелю «Intourist hotel» не дозволили швидко адаптуватися до нових умов, тому що все сталося раптово і несподівано.

Таким чином, війна створила багато проблем для готелю «Intourist hotel», які потребують ретельного розгляду та ефективного вирішення. Безпека клієнтів і співробітників є найвищим пріоритетом, тому необхідно вжити всіх можливих заходів для забезпечення безпеки.

Зменшення попиту та економічні обмеження вимагають коригування маркетингових стратегій і фінансового планування. Загалом керівництво готелю «Intourist hotel» зобов'язане співпрацювати з органами влади та правоохоронними органами, виконувати додаткові вимоги та забезпечувати дотримання правил та обмежень[39].

Психічне напруження співробітників також потребує уваги та підтримки. Усі ці питання вимагають гнучкості, ефективності та здатності швидко адаптуватися. Управління готелем під час війни вимагає високого рівня лідерських якостей і здатності приймати ключові рішення в умовах невизначеності та загрози.

Сьогодні важко передбачити, скільки триватиме війна. Роботу готелю «Intourist hotel» необхідно адаптувати до нових економічних умов. Було б доцільно використати зарубіжний досвід антикризового управління готельними закладами в умовах війни [40].

Для покращення управління готелем «Intourist hotel» під час війни пропонуємо:

1. Розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій: важливо

розробити детальні плани на випадок надзвичайних ситуацій, які враховують потенційні ризики та виклики під час війни. Вони повинні включати процедури евакуації, заходи безпеки, контактні дані місцевої влади та інші необхідні заходи.

2. Поліпшення безпеки: провести перевірку безпеки та вдосконалити системи контролю доступу, виявлення та спостереження за об'єктами.

3. Гнучкість послуг: слід розглянути можливість розширення обсягу послуг і адаптації їх до потреб клієнтів під час війни. Наприклад, пропонувати додаткові послуги довгостроковим клієнтам, обслуговувати військові формування або надавати пільги людям, які працюють у гуманітарних організаціях.

4. План зв'язку в надзвичайних ситуаціях: розробіть план зв'язку на воєнний час, який містить способи зв'язку з гостями, працівниками та місцевою владою. План повинен містити чітку процедуру повідомлення про можливі зміни в експлуатації, безпеці та інших важливих питаннях.

5. Навчання персоналу: важливо забезпечити, щоб персонал був навчений діяти у надзвичайних ситуаціях, включаючи навички надання першої допомоги та евакуації. Треба проводити регулярні навчання та практичні сценарії, щоб перевірити здатність співробітників діяти в кризових ситуаціях.

6. Співпраця з громадою: необхідно будувати партнерство з місцевою громадою та організаціями гуманітарної допомоги. Можливість надати житло або зробити свій внесок у гуманітарну діяльність може підвищити репутацію готелю «Intourist hotel» та позитивно вплинути на його репутацію серед гостей.

7. Резервування та управління ресурсами: треба розробити систему резервування ресурсів, таких як електроенергія, вода та їжа, щоб забезпечити стійкість до війни. Моніторинг і ефективне використання ресурсів може запобігти проблемам, пов'язаним із недостатньою пропозицією.

Ці пропозиції можуть допомогти покращити управління готелем

«Intourist hotel» під час війни та забезпечити безпеку, ефективність і потреби гостей і працівників.

Складання планів перспектив розвитку готелю «Intourist hotel» під час війни може бути складним завданням через нестабільну ситуацію та загрози безпеці. Але навіть за таких обставин певні перспективи розвитку можуть бути. Ось кілька можливих шляхів розвитку готелю «Intourist hotel»:

1. Спеціалізація в сфері обслуговування. Необхідно зосередитися на конкретних сегментах ринку або групах клієнтів, які можуть мати особливі потреби чи вимоги під час війни. Наприклад, можна зосередитися на підтримці журналістів, волонтерів, гуманітарних місій, дипломатів або ділових мандрівників.

2. Забезпечення безпеки. Необхідно вдосконалювати системи безпеки та надавати послуги, які дозволяють клієнтам почуватися в безпеці. Це може включати, наприклад, додаткові заходи безпеки, експертні поради щодо безпеки, тощо.

3. Співпрацювати з організаціями. Можна співпрацювати з гуманітарними організаціями, державними установами чи військовими підрозділами, яким може знадобитися розміщення для персоналу чи ділових делегацій. Це може бути джерелом стабільних, довгострокових контрактів.

4. Підтримка місцевої громади. Важливо розглянути способи допомоги місцевій громаді шляхом надання робочих місць, спонсорування заходів або співпраці з місцевими підприємствами. Це не тільки сприятиме розвитку готелю «Intourist hotel», а й дасть можливість обміну та взаємодопомоги у важкі часи.

5. Посилити маркетинг і зв'язки з громадськістю. Особливої уваги заслуговують маркетингові заходи, спрямовані на привернення уваги до готелю під час війни. Керівництво може показати, як готель може стати безпечною та комфортною базою для людей, які потребують тимчасового проживання в цей час.

6. Гнучкі ціни та умови бронювання. Варто розглянути можливість

запровадження гнучких тарифів та умов бронювання, які дозволять клієнтам адаптуватися до мінливих обставин [41].

Слід пам'ятати, що розбудова готелю в умовах війни є складним завданням і вимагає ретельного аналізу та планування. Залежно від конкретних обставин можуть виникнути інші перспективи та можливості [42].

Пріоритетом завжди є безпека гостей і персоналу, тому готель «Intourist hotel» повинен бути готовий адаптуватися до мінливих ситуацій і вживати необхідних заходів для їх захисту.

Тому для успішної роботи готелю «Intourist hotel» у воєнний час необхідно приділяти особливу увагу безпеці, плануванню, навчанню персоналу та співпраці із зовнішніми організаціями. Тільки так готель «Intourist hotel» зможе забезпечити безпеку своїх гостей і співробітників, зберегти свою репутацію та ефективно працювати навіть у складних військових умовах.

3.2 Заходи щодо формування ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ "Інтурист-Запоріжжя"

Для формування ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства готельного господарства та громадського харчування потрібно застосувати комплексний підхід та врахувати специфіку галузі.

Розглянемо цей процес для формування ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Перш ніж розробляти стратегії забезпечення економічної безпеки, слід провести аналіз зовнішнього середовища з урахуванням політичних, економічних, соціальних,

технологічних і правових аспектів, які можуть вплинути на діяльність компанії.

2. Внутрішній аудит. Оцінка внутрішніх ресурсів і процесів компанії, включаючи фінансовий стан, ефективність управління, ризики та вразливі місця.

3. Створення стратегії економічної безпеки. Розробка стратегій і механізмів, спрямованих на зниження економічних ризиків і підвищення стійкості до них. Це може включати диверсифікацію послуг, оптимізацію витрат, роботу з фінансовими ресурсами та розробку планів на випадок непередбачених обставин.

4. Управління фінансовими ресурсами. Ефективне фінансове управління є ключовим аспектом економічної безпеки. До них відносяться управління ліквідністю, управління кредитними ризиками, оптимізація капіталу та інвестиційна привабливість.

5. Інтелектуальна власність і конфіденційність. У індустрії гостинності інтелектуальна власність, наприклад бренд і репутація, може бути важливим активом. Забезпечення безпеки цих активів включає захист від крадіжки, підробки та кібератак.

6. Страхування та управління ризиками. Придбання страхових полісів і розробка планів управління ризиками допомагає зменшити фінансові втрати в разі непередбачуваних подій.

7. Людські ресурси. Забезпечення персоналу відповідними навичками та знаннями щодо управління ризиками та ефективної роботи систем безпеки.

8. Моніторинг та аналіз результатів. Постійний моніторинг ефективності економічних гарантій та аналіз нових загроз і можливостей.

9. Комунікація та співпраця. Важливо створити ефективну систему комунікації із зацікавленими сторонами, включаючи працівників, клієнтів, постачальників та регулятори.

10. Постійне вдосконалення. Компанія повинна постійно адаптуватися

до змін у навколишньому середовищі та вдосконалювати свої стратегії та механізми для забезпечення економічної безпеки.

Ці заходи можуть бути адаптовані до конкретних умов і потреб ПАТ «Інтурист-Запоріжжя» для забезпечення його економічної безпеки.

Далі запропонуємо декілька заходів, спрямованих на вдосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПАТ «Інтурист-Запоріжжя»:

- Удосконалення системи управління. Розвиток ефективної системи управління, включаючи впровадження сучасних методів управління, використання цифрових інформаційних технологій та вдосконалення комунікаційних процесів між керівництвом та працівниками і між працівниками та споживачами послуг готелю.

- Оптимізація процесів управління запасами. Ретельний аналіз і оптимізація системи управління запасами може допомогти вам зменшити витрати та підвищити ефективність. Для великого готелю, яким є Інтурист управління запасами, в першу чергу гігієнічних засобів, засобів для прибирання, є значною можливістю щодо оптимізації витрат.

- Підвищення якості обслуговування. Набір і навчання співробітників для покращення обслуговування клієнтів допомагає підвищити задоволеність і лояльність клієнтів. Звертаємо увагу на активізацію використання цифрових інформаційних технологій, що дозволить підвищити швидкість реакції на звернення клієнтів.

- Впровадження інноваційних технологій. Використання новітніх технологій у сфері готельного та громадського харчування може полегшити процеси обслуговування, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність готелю, особливо враховуючи дефіцит кадрів та необхідність підвищення безпеки клієнтів.

- Розробити ефективні програми управління ризиками. Застосування спеціальних програм і методів виявлення, оцінки та управління ризиком сприяє зниженню ймовірності фінансових втрат.

- Залучення експертів з консультування та аудиту. Регулярні аудити та консультації з експертами дозволяють виявити слабкі місця в системі управління та розробити більш ефективні стратегії, що позитивно впливоне на економічну безпеку готелю.

Таблиця 3.1 - План удосконалення управління готелем «Intourist hotel» під час війни

Назва заходу	Сутність заходу	Відповідальний
Оцінка загроз	Варто ретельно проаналізувати потенційні загрози, пов'язані з війною або конфліктом у Запорізькому регіоні. Також варто врахувати місцеві конфлікти, терористичні акти, можливість евакуації та інші фактори.	Власники і директор готелю
Створення надзвичайного комітету	Важливо сформувати комітет з представників різних департаментів готелю, включаючи менеджмент, безпеку, гостьові послуги та інші важливі підрозділи. Цей комітет буде відповідальним за розробку та виконання плану управління під час війни.	Власники готелю, головний адміністратор і адміністратор
Контроль доступу та безпека	Варто переглянути та покращити системи контролю доступу, включаючи фізичні бар'єри, системи відеоспостереження та охоронні пристрої. Важливо прослідкувати за забезпеченням всього необхідного для безпеки. Треба, щоб у готелі були силові установки резервного живлення та системи пожежної безпеки.	Директор готелю, головний адміністратор, адміністратори
Евакуаційні плани	Треба розробити детальні евакуаційні плани та процедури для персоналу та гостей. Необхідно провести тренування та навчання з евакуації, включаючи використання запасних виходів, маршрутів евакуації та точок збору.	Власники, директор готелю, головний адміністратор
Зв'язок та комунікація	Необхідно забезпечити належний зв'язок зі зовнішнім світом, включаючи місцеві органи влади, постачальників та інші готелі. Треба встановити систему миттєвого повідомлення та мобільні засоби зв'язку для спілкування з персоналом та гостями.	Директор готелю
Постачання запасів	Важливо створити запаси есенційних матеріалів, таких як їжа, вода, медикаменти та інші необхідні засоби. Можна розглянути можливість співпраці з місцевими постачальниками та громадськими організаціями для отримання додаткових запасів.	Директор готелю
Тренування та навчання	Не менш важливим пунктом є проведення регулярних тренувань та навчань з персоналом щодо надзвичайних ситуацій, включаючи процедури безпеки, першу медичну допомогу, пожежну безпеку та інші важливі аспекти.	Власники, директор готелю, головний адміністратор
Співпраця з місцевими органами влади	Варто встановити зв'язок з місцевими органами влади та залучити їх підтримку та поради щодо безпеки та управління в умовах війни.	Власники готелю
Система психологічної підтримки	Необхідно забезпечити психологічну підтримку для персоналу та гостей, оскільки війна може мати важкі емоційні наслідки. Також треба надати інформацію та ресурси для управління стресом та психологічними труднощами.	Директор готелю, головний адміністратор
Стеження за ситуацією	Важливо постійно моніторити ситуацію, отримувати оновлення про поточний стан конфлікту та дотримуватися вказівок відповідних органів влади та експертів.	Власники, директор готелю

- Впровадити ефективні системи контролю та звітності. Встановивши

чіткі процедури контролю фінансів, витрат та інших аспектів діяльності компанії, можна вчасно виявити та вирішити проблеми.

- Партнерство з іншими гравцями галузі. Взаємодія та обмін досвідом з іншими підприємствами галузі можуть сприяти вдосконаленню методів управління та забезпеченню економічної безпеки.

Ці заходи можна спрямованих на вдосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки можна адаптувати до конкретних потреб і особливостей підприємства сфери гостинності «Intourist hotel» для досягнення більшої ефективності та стійкості. Також пропонуємо план удосконалення управління готелем «Intourist hotel» під час війни.

Основним завданням плану удосконалення управління готелем «Intourist hotel» під час війни є забезпечення безпеки гостей та персоналу та ефективного функціонування готелю навіть в умовах військового конфлікту (табл. 3.1.) [44].

Цей план має бути гнучким і адаптуватися до розвитку ситуації. Важливо мати чіткий план і команду, готову реагувати у випадку війни, щоб забезпечити безпеку всіх у готелі. В Україні також відбуваються зміни, спрямовані на підтримку підприємств в умовах війни.

В розділі були виявлені та описані серйозні проблемами з якими зіткнувся і готель «Intourist hotel», а саме: відсутність зв'язку та спілкування; постійна загроза; жодної надзвичайної комісії; відсутність засобів безпеки; немає планів евакуації; відсутність необхідних запасів; відсутність навчання та виховання персоналу; відсутність співпраці з місцевою владою; немає системи психологічної підтримки; відсутність моніторингу ситуації.

Таким чином, війна створила багато проблем для готелю «Intourist hotel», які потребують ретельного розгляду та ефективного вирішення.

Для формування ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» було запропановано наступні заходи:

1. Аналіз зовнішнього середовища.
2. Внутрішній аудит.
3. Створення стратегії економічної безпеки.
4. Управління фінансовими ресурсами.
5. Інтелектуальна власність і конфіденційність.
6. Страхування та управління ризиками
7. Розробка ефективної системи управління людськими ресурсами..
8. Моніторинг та аналіз результатів.
9. Комунікація та співпраця.
10. Постійне вдосконалення.

Ці заходи можуть бути адаптовані до конкретних умов і потреб ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» для забезпечення його економічної безпеки.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо визначення сутності та особливостей теоретичних основ формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства сфери гостинності (на прикладі ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя») та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. під терміном «безпека» класична наука включає складне і багатопланове поняття, яке тісно пов'язане з усіма формами і напрямками взаємодії в системі «природа - людина - суспільство» і набуває значного значення стосовно конкретних об'єктів або їх сфера діяльності людини та навколишнє середовище і означає відсутність загроз, ризиків і небезпек.

Термін «економічна безпека» з'явився в історії української економічної теорії зовсім недавно – наприкінці ХХ ст.

Економічна безпека відображає стан захищеності суб'єктів і є універсальною категорією, що охоплює всі рівні та аспекти їх функціонування.

Аналіз спеціальної економічної літератури дозволив виділити наступні рівні економічної безпеки: міжнародний, національний, регіональний, базовий, мікро, що дозволяє охопити всі суб'єкти правовідносин та чітко визначити їх ієрархію.

Найчастіше виділяють такі елементи економічної безпеки підприємства: інформаційну, фінансову, техніко-технологічну, кадрову і інтелектуальну, екологічну, політико-правову, силову.

Також, були виділені найважливіші заходи, які керівництво

підприємства може застосувати для забезпечення економічної безпеки: правові, фінансово-економічні, силові, інформаційні, техніко-технологічні, інноваційні, виробничі, маркетингові, соціально-психологічні.

Проаналізувавши погляди науковців на зміст та особливості сучасних механізмів економічної безпеки підприємств, було наведено формалізацію визначення поняття «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства».

Проаналізувавши сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємства», було визначено складові цього механізму: організаційну, економічну, мотиваційну, функціональну та моніторингову.

Виділені складові організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства виконують специфічні функції та доповнюють одна одну. Це створює складний організаційно-економічний механізм контролю за діяльністю суб'єкта господарювання.

2. Об'єктом дослідження даної роботи є ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» - готель «Intourist hotel», що знаходиться за адресою: Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, проспект Соборний, будинок, 135.

ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» розташоване в одинадцятиповерховому будинку 1972 року побудови. У 2008-2019 роках в готелі «Intourist hotel» була проведена капітальна реконструкція.

За кількістю співробітників це невелике підприємство, зареєстроване в 1995 році під назвою ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя», в якому працює 10 осіб. ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» створено для ведення комерційної діяльності, направленої на отримання прибутку в інтересах власників готелю.

Готель «Intourist hotel» в Запоріжжі - сучасний 4-зірковий готельний комплекс, який встиг завоювати любов і авторитет у гостей міста.

Досліджуваний готель «Intourist hotel» надає якісні послуги тимчасового розміщення туристів і орієнтований на клієнтів із середнім і високим рівнем доходу.

Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» такі як: чистий дохід від реалізації товарів, робіт який мав негативні темпи росту за досліджуваний період, собівартість реалізованих товарів, робіт, послугу мала тенденцію до зростання, валовий прибуток (збиток) який у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшився на 2 972,5 тис. грн, але все ще є відємним – 2 007,5 тис. грн, а по зрівнянню з 2021 роком зменшився на 2 016,1 тис грн. і чистий прибуток (збиток) у 2023 році складав - 2007,50 тис. грн.

Проведено SWOT-аналіз, який дозволив порівняти стан внутрішнього середовища зі станом зовнішнього середовища, для формування соціально-економічний механізм, що забезпечує економічну безпеку готелю «Intourist hotel». PEST-аналіз готелю «Intourist hotel» показав, що на формування соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки готелю «Intourist hotel» впливає низка факторів макросередовища. Найбільший вплив на його діяльність мають політичні, економічні та технологічні фактори.

Також було зроблено аналіз організаційної структури управління готелем «Intourist hotel» станом на початок 2024 року. Організаційна структура управління готелем «Intourist hotel» є лінійно-функціональною. У готелі «Intourist hotel» працюють різні категорії працівників. Для кожного працівника розробляються, затверджуються та впроваджуються робочі інструкції, відповідно до яких він виконує свої функції та завдання.

Проведена оцінка ефективності системи оплати праці як соціально-економічного механізму забезпечення економічної безпеки готелю «Intourist hotel», яка засвідчила, що оплата праці працівників готелю «Intourist hotel» є вищою за державну мінімальну заробітну плату, але нижчою за середню оплату праці в закладах гостинності.

Варто підкреслити, що готель «Intourist hotel» потребує постійного розвитку та вдосконалення. Причинами цього є швидка зміна потреб потенційних клієнтів, підвищення вимог до якості послуг, а також сильний конкурентний тиск і очікуване зниження туристичних потоків. При

збереженні поточної ситуації слід очікувати зниження потоку туристів, що безпосередньо вплине на заповнюваність готелів міста Запоріжжя.

3. Були виявлені та описані серйозні проблемами з якими зіткнувся і готель «Intourist hotel», а саме: відсутність зв'язку та спілкування; постійна загроза; жодної надзвичайної комісії; відсутність засобів безпеки; немає планів евакуації; відсутність необхідних запасів; відсутність навчання та виховання персоналу; відсутність співпраці з місцевою владою; немає системи психологічної підтримки; відсутність моніторингу ситуації.

Таким чином, війна створила багато проблем для готелю «Intourist hotel», які потребують ретельного розгляду та ефективного вирішення. Було розроблено заходи, спрямовані на вдосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя»:

- Удосконалення системи управління.
- Оптимізація процесів управління складом і запасами.
- Підвищення якості обслуговування.
- Впровадження інноваційних технологій.
- Розробити ефективні програми управління ризиками.
- Залучення експертів з консультування та аудиту.
- Впровадити ефективні системи контролю та звітності.
- Партнерство з іншими гравцями галузі.

Ці заходи можна спрямувати на вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки та адаптувати до особливостей підприємства сфери гостинності ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» для досягнення більшої ефективності та стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міщук Є.В. Сучасні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. № 21 ч. 2. 2018. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/8.pdf (дата звернення: 04.03.2024).
2. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничогосподарської діяльності підприємств. Ефективна економіка. № 9. 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4303> (дата звернення: 04.03.2024).
3. Зайченко В.В., Коваленко С.В. Економічна безпека підприємства: сутність та основні складові. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. № 23. 2013. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4635/1/55.pdf> (дата звернення: 04.03.2024).
4. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. Економіка та суспільство. № 1. 2015. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/06.pdf 119 19.https://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Matyshko_Shazkaya_13.pdf. (дата звернення: 04.03.2024).
5. Ібрагімов Е.Е. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. № 6. 2015. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/67.pdf>(дата звернення: 04.03.2024).
6. Сабецька Т.І. Особливості формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». №3-1 (52). 2019. URL:

http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/52_1_2019/25.pdf(дата звернення: 04.03.2024).

7. Вакульчук А.О. Економічна безпека підприємства як система боротьби з загрозами. Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 13-14 грудня 2021 р. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-401/> (дата звернення 14.03.2024).

8. Економічна безпека підприємства: [підручник] / [А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, В. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів: НУ "Львівська політехніка", ТзОВ "Видавнича група "Бухгалтери України". 2019. 624 с.

9. Квач І.Я. Формування теоретико-методологічних аспектів системи економічної безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 22. С. 376-382.

10. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: навч. посіб. Київ : "Центр учбової літератури". 2018. 320 с.

11. Шинкар С.М. Система економічної безпеки підприємства: методичні засади формування. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 25. С. 133-137.

12. Маслак О. І., Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 1. С. 198-208.

13. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Вип. 2. С. 222-232.

14. Рета М. В., Погорелов І. М. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Сер.: Економічні науки. 2017. № 24 (1246). С. 90-94.

15. Сосновська О. О. Вплив ризиків на систему економічної безпеки підприємства в умовах циклічного розвитку економіки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 4. С. 82–88.

16. Стоян К., Бихкало К. Складові системи управління підприємством: URL: <http://confcontact.com> (дата звернення: 04.03.2024).

17. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності 82 підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20 (3). С. 174-177.

18. Вахлакова В. В. Оцінювання фінансової та ринкової складових економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 8. С. 212-218.

19. Державна служба статистики: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.03.2024).

20. Офіційний сайт готелю «Intourist hotel». URL <https://www.intourist.com.ua/> (дата звернення 05.03.2024)

21. Кіржецька М. С. Економічна безпека підсистем харчової промисловості України: проблеми та пріоритети зміцнення: [монографія]. 135 Львів: Ліга-Прес, 2018. 214 с.

22. Пилипенко Н. М. Розвиток методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5953> (дата звернення: 04.03.2024).

23. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. Т.1. С. 88-93.

24. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). С. 95-99.

25. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку Галицький економічний вісник. Т.

ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 115–120.

26. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств/ Економіка та держава. 2020. № 8. С. 89-94.

27. Сосновська О. О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. Облік і фінанси. 2019. № 1 (83). С. 168–176.

28. Rudnichenko Y., Matiukh S., Shuprudko N., Kvasnytska R., Dotsenko I., Yaroslavsky A. Managing Adaptation Processes of the Enterprise Economic Security System to the Influence of the Customs Regulation Entities. TEM Journal. 2020. Vol. 9, Issue 3. P. 1100-1107.

29. Дидюк Л. А. Роботизація готелів та ресторанів. / Л.А. Дидюк // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: XIII Міжнародний бізнес-форум (Київ, 12 листопада 2020 р.). Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С. 65-74.

30. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Стан та перспективи розвитку готельного господарства Львівської області /Г. Я. Ільницька-Гикавчук // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 39–42.

31. Ковешніков В. С., Матвієнко А. Т., Разметова О. Г. Організація готельно-ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 564 с.

32. Колонтаєвський О. П., Шаповаленко Д. О. Основні напрями розвитку готельно-ресторанного господарства України. / О.П. Колонтаєвський, Д.О. Шаповаленко // Комунальне господарство міст. Сер.: Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 79–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2019_2_16 (дата звернення: 04.03.2024).

33. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 368 с.

34. Запоріна К.А. Підвищення економічної безпеки підприємств сфери гостинності в умовах воєнного часу. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених «Молода наука-2024» у 5т. /

- Запорізький національний університет. - Запоріжжя, ЗНУ, 2024 –Т.1 С. 37-38.
35. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/02573817/finances?current_year=2021#google_vignette (дата звернення: 04.03.2024).
36. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/02573817/finances?current_year=2022#google_vignette (дата звернення: 04.03.2024).
37. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ «Інтурист-Запоріжжя» 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/02573817/finances?current_year=2023#google_vignette (дата звернення: 04.03.2024).
38. Безручко Л.С. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку// *Науковий вісник. Економіка і менеджмент.* № 1, С.37-42, 2023.
39. Будякова О.Ю., Денисенко М.П. Сучасні принципи та методи управління готельним бізнесом в контексті надання якісного продукту: посібник. Київ:Київ нац.ун-т,тех. і диз., 2021, 256 с.
40. Вітковська О.В. Особливості підбору персоналу на українському ринку праці в умовах воєнного стану//*Науковий вісник Національного університету імені Василя Стуса.* Том 2 № 14, С.123-127, 2022.
41. Мендела І. Створення сучасної системи управління у готельно-ресторанному бізнесі // *Науковий вісник. Економіка і менеджмент.* № 1, С.18-22, 2023.
42. Самодай В.П. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Науковий вісник. Економіка і менеджмент.* № 1, С.94-99, 2023.
43. Як змінився готельний сервіс під час війни.URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vovremya->

voyni/ (дата звернення: 04.03.2024).

44. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (дата звернення: 04.03.2024).

45. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект матеріали міжнародної науково-практичної онлайн конференції URL: http://chteiknteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_05_05_2022.pdf (дата звернення: 04.03.2024).

46. Характеристика та особливості готельних послуг URL: https://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo91.htm(дата звернення: 04.03.2024).

47. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. No 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>. (дата звернення: 04.03.2024).

48. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. No 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>. (дата звернення: 04.03.2024).

49. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії готинності під час кризи. Економіка та суспільство. 2022. No 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656>. (дата звернення: 04.03.2024).

50. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/886309.html>. (дата звернення: 04.03.2024).

51. Безручко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. Вісник Львів-ського університету. Серія міжнародні відносини. 2018. Випуск 45. С. 273–280.

52. Килин О.В., Тимчишин Ю.В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні

економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 20–24.10. Портал оперативних даних. Ситуація з біженцями з України. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>. (дата звернення: 04.03.2024).

53. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini>. (дата звернення: 04.03.2024).

54. Державне агенство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 04.03.2024).