

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ.
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 338.48:331.104

JEL Classification M14, L83

DOI: 10.32515/2413-340X.2018.33.199-211

М. В. Семикіна, проф., д-р екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

С. Р. Пасека, проф., д-р екон. наук

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

М. В. Бугаєва, канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури

У статті визначені сутність, особливості та роль корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму. Обґрунтовано сутність корпоративної культури, її механізму, визначено основні перешкоди на шляху його формування. На основі експертних оцінок сформовано перелік чинників за пріоритетністю впливу на формування корпоративної культури персоналу туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу. Виокремлено декілька основних типів організаційної культури підприємств, які зумовлюють формування специфічних сегментів корпоративної культури. Визначено сучасні пріоритети розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туристичної галузі з позицій розвитку корпоративної культури.

готельно-ресторанний бізнес і туризм, корпоративна культура підприємства, механізм корпоративної культури, механізми розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

М. В. Семикіна, проф., д-р екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна

С. Р. Пасека, проф., д-р екон. наук

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, г. Черкаси, Україна

М. В. Бугаєва, канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна

Развитие предприятий гостинично-ресторанного и туристического бизнеса в контексте формирования современной корпоративной культуры

В статье определены сущность, особенности и роль корпоративной культуры предприятий гостинично-ресторанного бизнеса и туризма. Обосновано сущность корпоративной культуры, ее механизма, определены основные препятствия на пути его формирования. На основе экспертных оценок сформирован перечень факторов с учетом приоритетности их влияния на формирование корпоративной культуры персонала туристической отрасли и гостинично-ресторанного бизнеса. Выделены несколько типов организационной культуры предприятий, которые обуславливают формирование специфических сегментов корпоративной культуры. Определены современные приоритеты развития предприятий гостинично-ресторанного бизнеса и туристической отрасли с позиций развития корпоративной культуры.

гостинично-ресторанний бізнес і туризм, корпоративна культура підприємства, механізм корпоративної культури, механізми розвитку гостинично-ресторанного і туристического бізнесу

Постановка проблеми. Становлення ринкової економіки в Україні і поява різноманітних форм власності зумовили швидкий розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму. Однак якість послуг у цій сфері все ще відстає від розвитку аналогічних підприємств в країнах ЄС. Причини такого відставання неоднозначні, серед основних з них експерти називають не стільки нестачу коштів, скільки несформованість прогресивної корпоративної культури підприємств, яка має стати рушійною силою позитивних змін в обслуговуванні споживачів. В інтересах кращого забезпечення потреб споживачів прикладного значення набуває пошук шляхів переорієнтації розвитку готельно-ресторанного бізнесу і туризму на застосування сучасних механізмів корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні аспекти розвитку готельно-ресторанного бізнесу і туризму стали предметом дослідження багатьох вчених. За кордоном ці питання вивчали Дж. Уокер [27], Б. Марвін [18], К. Егертон-Томас [28], М. Паллі [21], Уильям Л. Карл [26]. В Україні найбільш плідно досліджували зазначені проблеми О. Борисова [4], О. Головка, Н.С. Кампов, С.С. Махлинець, Г.В. Симочко [20], Г. Круль [16], М. Мальська, Пандяк І.Г. [17], Л. Нечаюк, Н. Телеш [19]. У роботах цих науковців розглядаються основи організації та розвитку готельно-ресторанного господарства, аналізуються чинники, що впливають на ринок готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Водночас вкрай рідко шляхи вирішення проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу і туризму в літературі пов'язують з формуванням прогресивної корпоративної культури.

На важливості ролі корпоративної культури у реалізації стратегічних цілей розвитку підприємств зосереджують увагу такі науковці, як: Ф. Бутинець [5], А. Воронкова [6,7], О. Грішнова [9], М. Дороніна [11], С. Ілляшенко [13], О. Кам'янська [14], А. Колот [15], І. Петрова [22] та ін. Ними розкрито сутність корпоративної культури, розглянуто різні типології та підходи до оцінювання й управління її формуванням та розвитком. Проте нині все ще не вистачає ґрунтовних досліджень феномену корпоративної культури з урахуванням особливостей діяльності та розвитку підприємств різних галузей та видів економічної діяльності, в тому числі і готельно-ресторанного бізнесу і туризму.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування місця та ролі корпоративної культури у сучасному розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму, визначення сутності механізму такої культури та перешкод в її формуванні.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму упродовж тривалого часу в Україні не відносився до пріоритетів розвитку країни [12; 2]. Державний вплив на сферу обслуговування був безсистемним, організаційно-економічна підтримка – слабкою та неефективною, підготовка кадрів не відповідала потребам суспільства, не кажучи про катастрофічне відставання від світових стандартів якості обслуговування туристів (клієнтів).

Саме цим було закладено відставання вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму від західних, яке, за різними оцінками, важко подолати за 30-50 років. Як результат, Україна нині використовує менше 1/3 наявного туристичного і рекреаційного потенціалу. Водночас, за умов його повноцінного використання щорічні надходження до бюджету можуть складати 10 млрд. дол. США [12, с. 26].

Виконаний авторами аналіз наукових джерел та вивчення практичного досвіду засвідчили, що розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туризму в Україні загалом гальмує низка різноманітних чинників:

- нестача фінансових коштів, яких потребує модернізація галузі;
- низька конкурентоспроможність кадрів у сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу;
- слабкість корпоративної культури і досвіду функціонування в ринкових умовах;
- обмеженість підготовки висококваліфікованих кадрів саме для цієї галузі;
- недосконалість законодавства щодо туристичного бізнесу;
- нераціональне використання історико-культурної спадщини та довкілля;
- недостатня охорона історико-культурних пам'яток;

- відсутність ефективної державної підтримки малого та середнього туристичного і готельно-ресторанного бізнесу;
- недостатня реклама вітчизняного туристичного продукту і готельно-ресторанних послуг всередині країни та за її межами;
- нерозвиненість соціального туризму, соціальних готелів і ресторанів;
- зменшення обсягів залучення іноземних туристів (на 30-60% залежно від регіону) внаслідок нестабільної політичної ситуації, озброєного конфлікту на сході країни та інших чинників.

Серед сучасних гострих проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу і туризму в Україні найбільш важливим є невисокий рівень якості послуг. Якість послуг готельно-ресторанного і туристичного бізнесу залишається невисокою, що зокрема пояснюється нерозвиненістю корпоративної культури (у західному розумінні). Недоліки обслуговування споживачів у туристичному та готельно-ресторанного бізнесу в Україні зумовлені передусім катастрофічним недоінвестуванням як у розвиток інфраструктури, так і в людський капітал галузі, корпоративну культуру персоналу. Це посилює відставання від якості послуг аналогічних підприємств в країнах ЄС, перешкоджає підвищенню конкурентоспроможності галузі загалом.

Варто відзначити, що менеджери останніми роками вже приділяють цьому увагу через навчання персоналу, проте частіше це стосується форми одягу, не торкаючись глибини засвоєння морально-етичних цінностей і норм корпоративної поведінки. Як наслідок, на практиці часто виникає протиріччя між якістю послуг і очікуваннями туристів або клієнтів готелів і ресторанів. Водночас варто пам'ятати, що особливістю готельно-ресторанного бізнесу є невідривність процесу створення послуги від моменту надання до її отримання, і «кола взаємодії», що пов'язує суб'єктів, що її надають, з суб'єктами, які отримують послугу [2].

Це покладає високу відповідальність на персонал, адже саме споживач оцінює якість отримуваних послуг і приймає рішення щодо повторного їх отримання чи, навпаки, - відмову. У свою чергу, інші клієнти у своїх уподобаннях ґрунтуються на відгуках попередніх клієнтів готелів і ресторанів. Отже, від рівня корпоративної культури персоналу залежить привабливість і перспективи формування капіталу готельно-ресторанних підприємств.

Розкриємо сутність корпоративної культури. Розвиваючи наукову думку [1; 24; 6; 8], вважаємо, що загалом корпоративна культура відображає сукупність цінностей, переконань, традицій, принципів та норм поведінки, формування яких відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (історичних, культурних, мотиваційних тощо), завдяки чому стають можливими єдність цілей в діяльності персоналу і власників підприємства та їх досягнення з максимальним ефектом (соціальним, економічним, інноваційним тощо).

Зауважимо, що в Україні на феномен корпоративної культури звернули увагу зовсім недавно. Поштовхом для цього стали ринкові перетворення, проголошення демократичного шляху розвитку держави, приватизаційні процеси, відмова від планового управління економікою. Всі ці багатоманітні явища в житті українського суспільства наприкінці ХХ-го ст. призвели до кардинальних змін в економіці та управлінні підприємствами. Індикатором таких змін стала зміна методів управління, зумовлена новими умовами господарювання, принципово інша організаційна структура більшості підприємств. Проте, незважаючи на численні зміни в діяльності підприємств, менеджери і вчені помітили, що найбільш консервативним елементом в системі вітчизняного менеджменту залишається організаційна культура, а корпоративна культура у західному розумінні цього слова ще не склалася. Поширеною перешкодою у розвитку підприємств та організацій стала неготовність значної частини керівників та

їх підлеглих до нововведень, складність адаптації до змін. Традиційна культура в цьому сенсі виявила консервативні риси. Знання, накопичені у вітчизняній літературі, поки що і сьогодні не дають відповідей на багато запитань, що стосуються важелів формування корпоративної культури у специфічно нових умовах ринкового господарювання.

Доречно підкреслити, що у багатьох джерелах корпоративну культуру практично ототожнюють з організаційною культурою. Дискусія з приводу, в чому полягає сутність та відмінності організаційної та корпоративної культур, в літературі продовжується дотепер. Такі вітчизняні автори, як Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренів Е.Н., Мажура І.В. дотримуються погляду, що корпоративна культура, організаційна культура, культура фірми, виробнича культура, є, по суті, однаковими за змістом, що дає змогу використовувати узагальнюючий термін «культура підприємства» [6, с. 330]. З такою позицією слід погодитися лише частково, адже корпоративну культуру можна трактувати як підсистему організаційної культури підприємства, яка відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища.

Корпоративна культура є динамічною системою, яка передбачає:

- по-перше, існування певної ієрархії цінностей, що домінує серед керівників та персоналу організації;
- по-друге, сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства.

І домінуючі цінності, і засоби їх реалізації, незалежно від специфіки діяльності сучасного підприємства, не можуть існувати ізольовано, вони знаходяться під впливом зовнішнього середовища – ринкового попиту, конкуренції, різноманітних чинників і тенденцій (на рівні регіону, галузі, країни, світових ринків), що з різною спрямованістю та силою впливають на організаційну культуру підприємств.

Розвиваючи наукові погляди, зазначимо, що корпоративна культура характеризується низкою характеристик, серед яких доцільно виділити такі:

- цілісність, системність;
- комплексність впливу на розвиток різних сфер трудової діяльності;
- еволюційний (історичний) розвиток;
- соціальна основа (відображає соціальні інтереси, зв'язки домінуючої групи людей в організації);
- тісний зв'язок з особливостями національного трудового менталітету, культурою праці, моральними цінностями певної нації, певного регіону;
- віддзеркалення процесу формування цінностей, норм поведінки;
- сприяння формуванню ритуалів, традицій, символів;
- стійкий характер (важко піддається змінам).

Не можна не погодитися з тим, що вагомий відбиток на стан корпоративної культури спричинює національна культура, зокрема, національна трудова культура, національна культура господарювання, специфічні особливості трудового менталітету. Виходячи з таких міркувань, стає зрозумілим, чому не може бути автоматично перенесена на «український ґрунт» японська або американська модель корпоративна культура.

Для розуміння перешкод у формуванні корпоративної поведінки персоналу та причин тривогого періоду адаптації до змін потребує окремої уваги така риса корпоративної культури як стійкий характер, важкість трансформацій. Її наявність пояснюється тим, що культура тісно пов'язана з особливостями менталітету, який

вважається найбільш консервативною її частиною, оскільки формується упродовж багатьох поколінь, віддзеркалюється у свідомості батьків, дітей, онуків та правнуків, пов'язаний з історичними, етнічно-культурними коренями. Враховуючи таку особливість, слід очікувати складність і довготривалість трансформацій корпоративної культури. Отже, вряд чи можна очікувати на стислі терміни її формування на будь-якому підприємстві. Крім того, формування корпоративної культури не може бути справою ізольованою. Важливо, щоб не лише на підприємстві, а й в регіоні, в країні формувалося середовище, яке б сприяло утвердженню прогресивної корпоративної культури.

Нині зрозуміло, що для більшості українських підприємств, зокрема підприємств у сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, існуюча корпоративна культура увійшла у протиріччя із завданнями адаптації до змін. Недоліки і проблеми у формуванні такої культури, негативно відбиваються на організаційній поведінці керівників, мотивації персоналу до ефективної праці, прояві інноваційної активності, що, у свою чергу, стає однією з головних перешкод у забезпеченні ефективної діяльності підприємств.

Аналіз наукових джерел і практичного досвіду підводить до думки, що упродовж історії зміст корпоративної культури, її цільові орієнтири, принципи, засоби реалізації якісно змінювалися в залежності від зміни суспільно-політичного устрою, форм власності, стану розвитку загальної культури суспільства, пануючих ідеологічних цінностей і норм поведінки. Проте, важливо підкреслити, що ці зміни, на відміну від зміни виробничих відносин, способів виробництва, не можна в будь-якому разі визнавати швидкими і гнучкими, адже вони завжди вимагали достатньо тривалого часу. У радянські часи корпоративної культури, орієнтованої на успіх підприємства на ринку, не було в силу відсутності ринкового середовища. Тому доцільніше згадувати про так звану організаційну культуру підприємств, оскільки мали місце лише окремі риси, притаманні корпоративній культурі в сучасному розумінні цього терміну.

Здобуття Україною незалежності та перехід до ринкової економіки привніс чимало змін у так звану організаційну культуру підприємств. Формування ринкових відносин, приватизаційні процеси, свобода трудового вибору та працевлаштування, конкуренція між роботодавцями з одного боку, між працівниками або особами, які шукають роботу, з іншого, – все це вплинуло на цінності, поведінку та взаємовідносини керівників і підлеглих. Відійшли в минуле централізоване управління підприємствами, гарантоване забезпечення усіма видами ресурсів з боку держави, зокрема централізований розподіл випускників навчальних закладів згідно дефіцитних потреб підприємств. Інтереси керівників підприємств і персоналу стали залежними від ринкового попиту на результати їх спільної праці (продукцію, послуги). Ускладнення управлінських завдань зумовило необхідність жорсткої самоорганізації, нагальних змін в організаційній культурі вітчизняних підприємств, потребу у формуванні в її складі культури корпоративної. При цьому, як доводить український досвід, еволюція організаційної культури старого типу та формування корпоративної культури, адекватної вимогам часу, відбувається вкрай повільно і суперечливо, інколи втрачаючи колишні переваги, супроводжуючись низкою нових і старих протиріч.

Протиріччя у формуванні корпоративної культури пов'язуються, на нашу думку, з особливостями впливу на трудову поведінку працівників множини чинників на різних рівнях економічної системи.

Чинники, що впливають на формування корпоративної культури підприємств туристичної галузі, готельно-ресторанного бізнесу є надзвичайно різноманітними. Ґрунтуючись на результатах експертної оцінки, сформуємо перелік таких чинників з урахуванням їх пріоритетності їх впливу (у % до кількості опитаних експертів):

1. Чинники впливу на національному та світовому рівнях: глобалізація, інтернаціоналізація – 32,62%; національна культура, менталітет – 19,76%; генофонд – 10,77%; інтелектуалізація праці – 7,56%; чинне законодавство – 7,26%; інновації – 6,90%; конкуренція – 4,85%; стан економіки – 4,51%; попит – 3,04%; політична ситуація – 2,73%.

2. Чинники на макрорівні та на рівні індивідуальному: мотивація – 23,15%; система менеджменту – 15,21%; застосована технологія – 14,47%; комунікації, контакти – 12,87%; кваліфікація, освіта – 11,60%; готовність до змін – 8,72%; особистісні риси, стиль взаємодії – 4,90%; дотримувані норми, етика – 3,12%; традиції, легенди – 11%; життєвий досвід – 2,85% [8; 25].

Не зважаючи на множину впливових чинників, стан розвитку корпоративної культури на підприємствах різних галузей в Україні має близькі риси. Це підтвердилося в процесі проведення соціологічного дослідження серед персоналу підприємств різних галузей Кіровоградської, Київської, Черкаської та Дніпропетровської областей (2014-2015 рр.). Аналіз відповідей респондентів засвідчив, що працівники підприємств у переважній більшості (82% від загальної кількості опитаних) поінформовані в недостатній мірі щодо цілей та цінностей корпоративної культури загалом та її складових. Зокрема, більшість серед опитаних (92%) вважають, що корпоративна культура має відношення до етики поведінки, але мало впливає на життєво значимі інтереси та потреби працівників (зокрема, умови праці, оплата праці); 78% опитаних працівників не довіряють керівникам підприємства з питань вирішення ними проблем оплати та умов праці, подолання трудових конфліктів [3].

Авторські спостереження та соціологічні обстеження на підприємствах дали змогу виокремити декілька типів організаційної культури підприємств, які виявляють себе в діяльності сучасних українських підприємств і характеризуються як окремі сегменти корпоративної культури:

1. «Бюрократична піраміда» – тип культури, притаманний більшості великих акціонерних та державних підприємств, які мають стабільні конкурентні позиції на ринку, між працівниками підприємства існує адміністративна ієрархія, усі рішення приймаються керівником без урахування думки підлеглих, у побудові соціально-трудова відносин переважає патерналізм, який будується на підпорядкуванні (підкоренні) підлеглих по усіх питаннях діяльності підприємства та трудового життя.

2. «Диктат власника» – тип культури, притаманний невеликим приватним підприємствам на стадії формування, де власник виступає в декількох ролях (власника, лідера, менеджера, провідного фахівця), прислухається до думки підлеглих, дозволяє проявляти ініціативу, проте в межах власного дозволу та контролю.

3. «Ділове партнерство» – тип культури, притаманний акціонерним та державним підприємствам, які намагаються опанувати певний сегмент ринку, а для взаємовідносин керівників і підлеглих характерні взаємодія та партнерство у реалізації виробничих завдань, «м'яка ієрархія» (без жорсткого контролю, проте з жорстким окресленням обов'язків), керівництво цінує і підтримує ініціативу, у прийнятті управлінських рішень велику роль відіграє колегіальність, проте вирішальне слово належить керівнику (власнику).

4. «Демократизм і координація» – тип культури, притаманний малим акціонерним або приватним (сімейним) підприємствам, діяльність яких пов'язана із інноваційною діяльністю, залежить від формування команди творчих особистостей, вміння гнучко реагувати на потреби ринку, соціально-трудова відносини ґрунтуються на довірі та співробітництві, успіхи підприємства мають тісну залежність від конкурентності освітньо-кваліфікаційних характеристик, ділових та творчих якостей

персоналу, організація праці часто передбачає створення дистанційних (віртуальних) робочих місць, гнучкі графіки роботи, високий рівень відповідальності за доручену справу без жорсткого контролю керівника, функції якого наближені до координатора індивідуальної та колективної діяльності.

Стосовно зазначених сегментів корпоративної культури важливо підкреслити, що вони рідко виявляють себе в так званому «чистому» вигляді, частіше існує комбінація певних типів культури, яка постійно еволюціонує одночасно з розвитком підприємства та зміною цінностей. Найбільш сприятливими для прояву ділової та творчої активності персоналу виявилися третій і четвертий типи корпоративної культури. Разом з тим, демократизм у відносинах, соціальний діалог, соціальне партнерство все ще залишаються дуже рідкісними явищами на українських підприємствах.

Дослідження свідчать, що в Україні найбільш поширені прояви першого та другого типів корпоративної культури, що пояснюємо історичними чинниками, адже взаємовідносини керівників і підлеглих традиційно будуються на принципах патерналізму. Однак підприємствам, діяльність яких будується на засадах такої культури, частіше за все притаманні протиріччя у соціально-трудовах відносинах, що породжуються необґрунтовано великою диференціацією в доходах керівників і підлеглих, залежністю розміру заробітку від особистих стосунків з керівництвом, неадекватною оцінкою трудового (творчого) внеску, неувагою до професійної позиції, особистої думки фахівця, умов трудової діяльності, можливостей розвитку творчих здібностей персоналу тощо. Такі недоліки корпоративної культури руйнують мотивацію до інноваційної праці та прояву творчості. Отже, збереження корпоративної культури даного типу межує з небезпекою посилення розбіжностей в цінностях і цілях керівників і персоналу, що створюватиме і надалі перешкоди для ефективного економічного та інноваційного розвитку підприємства.

Пріоритети розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туристичної галузі необхідно пов'язувати з формуванням третього і четвертого окресленого вище типу корпоративної культури («Ділове партнерство», «Демократизм і координація»).

Перспективи євроінтеграції, умови конкурентного середовища змушують сучасні підприємства готельно-ресторанного та туристичного бізнесу орієнтуватись на вимогливість клієнтів, враховувати високі світові стандарти якості послуг. Тому одна із специфічних потреб підприємств даної галузі – потреба мати персонал, який усвідомлює і демонструє причетність до професійної діяльності у сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, засвоює провідні корпоративні цінності, відчуває готовність і спроможність якісно задовольнити потреби клієнтів (туристів). Іншими словами, нагальною є необхідність мати персонал, діяльність якого здійснюється в межах прогресивної корпоративної культури, орієнтованої на тісну соціальну взаємодію в інтересах підвищення якості послуг. Як засвідчує практика, серед багатьох відомих механізмів розвитку галузі (економічних, організаційних, інституційних тощо) часто не вистачає формування дієвого механізму корпоративної культури, який би відповідав сучасним вимогам споживачів.

Зауважимо, що сучасна наукова думка виокремлює декілька механізмів розвитку підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу:

- економічний;
- екологічний;
- організаційно-логістичний;
- інформаційно-психологічний тощо

Водночас механізми корпоративної культури (як і сутність цієї культури) все ще залишаються найменш вивченими.

У табл. 1 пропонується систематизація наукової думки щодо складових механізмів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу [10], яку уточнено та доповнено механізмом корпоративної культури.

Таблиця 1 – Основні механізми розвитку підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Специфічні особливості готельно-ресторанного та туристичного бізнесу	Механізми регулювання готельно-ресторанного та туристичного бізнесу	Напрями державного регулювання розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Важливість ролі кадрової компоненти у конкуренції послуг і забезпеченні прибутковості галузі	Інформаційно-психологічний механізм	Підтримка навчальних закладів і програм підготовки фахівців для готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Необхідність інвестування, що передбачає тривалий період окупності інвестицій	Економічний механізм	Надання податкових канікул, сприяння підвищенню ефективності інвестування, в тому числі і з використанням такого інструменту, як амортизація основних засобів
Взаємозалежність складових інфраструктури	Організаційний механізм	Розвиток інституційної інфраструктури, фінансово-інвестиційного потенціалу галузі
Поєднання готельної та ресторанної складових бізнесу, участь туристичної галузі		Організаційно-методична підтримка, розвиток співробітництва суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу і суміжних видів діяльності
Наявність чинника міжгалузевої конкуренції	Інституційний механізм	Покращення фінансово-інвестиційного і ресурсного забезпечення розвитку галузі
Переважання суб'єктів малого і середнього бізнесу		Формування стабільного та сприятливого економіко-правового середовища для розвитку готельно-ресторанного бізнесу
Необхідність забезпечення якісних послуг	Організаційно-логістичний механізм	Розбудова туристичної, дорожньо-транспортної, логістичної та побутової інфраструктури
Здебільшого мережевий тип розвитку	Екологічний механізм	Впровадження стандартів і контролю за якістю та відповідністю, ліцензування та сертифікація послуг
Потреба мати персонал, який усвідомлює і демонструє причетність до професійної діяльності у сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, засвоює провідні корпоративні цінності	Механізм корпоративної культури: сукупність форм та методів стимулюючого впливу на персонал в інтересах засвоєння пріоритетних цінностей і норм поведінки	Створення мережі навчальних закладів і територіальних центрів професійного навчання для туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу; відкриття відповідних спеціальностей з готельно-ресторанного бізнесу і туризму у закладах вищої освіти.

Джерело: розроблено, уточнено та доповнено авторами з використанням джерела [10].

Під терміном «механізм корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу» пропонуємо розуміти сукупність форм та методів стимулюючого впливу на персонал в інтересах засвоєння пріоритетних цінностей і норм поведінки, що демонструють причетність до професійної діяльності у сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. До важливих напрямів державного регулювання зазначених питань відносимо створення мережі навчальних закладів і територіальних центрів професійного навчання для туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу, відкриття відповідних спеціальностей з готельно-ресторанного бізнесу і туризму у закладах вищої освіти України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Рівень корпоративної культури підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні залишається слабким внаслідок тривалої традиційної недооцінки її значимості з боку держави, а нині – багатьох власників підприємств у цій галузі, які зосереджують свою увагу на залученні клієнтів та зростанні прибутків за будь-якою ціною.

Водночас, пошук шляхів економічного зростання, як засвідчує світовий досвід, дуже часто потребує зосередження уваги на невикористаних резервах і можливостях. Для економіки України, яка обрала вектор євроінтеграції, таким невикористаним резервом є створення сучасних механізмів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу і, зокрема, ефективного механізму корпоративної культури, адекватного потребам вітчизняних та іноземних споживачів послуг цієї галузі.

Пріоритети розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туристичної галузі необхідно пов'язувати з формуванням найбільш прогресивних типів корпоративної культури («Ділове партнерство», «Демократизм і координація»). Подальшу трансформацію корпоративної культури, орієнтованої на партнерські відносини, слід розглядати як вагомий резерв економічного зростання та інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

Вважаємо, що формування прогресивних типів корпоративної культури сприятиме прояву трудової та творчої активності персоналу, однак це вимагатиме на підприємствах не тільки збереження трудових цінностей і здобутків, притаманних національній трудовій культурі, а й якісної трансформації трудового менталітету керівників і підлеглих у напрямі сприяння соціальному діалогу, соціальному партнерству в інтересах зростання конкурентоспроможності персоналу та підприємства.

Отже, перспективи прискороного розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні доцільно пов'язувати зі становленням прогресивних типів корпоративної культури, формуванням дієвих механізмів її функціонування на етапі євроінтеграції.

Список літератури

1. Балака О.Г. Культура інноваційної діяльності підприємства [Текст] / Балака О. Г. // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І.Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Т.2. – С. 309–319.
2. Басюркіна Н.Й. Проблеми розвитку і особливості державного регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні [Текст] // Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції "Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття" (м. Одеса, 5-8 жовтня 2016 р.). Одеса: ОНАХТ, 2016. – 318 с. – С.85–92.
3. Беляк Т.О. Корпоративна культура: сутність, принципи, моделі та механізм [Текст] / Т.О Беляк // Проблемы социально-экономического развития предпринимательства: Научный журнал «Экономика и финансы» (Украина) совместно с Publishing house «BREEZE» (Canada): Монреаль, Канада, 2014. – Том 1. – С. 193–199.
4. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні [Текст] / О. В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип.

- 1(2). – С. 331–338.
5. Бутинець Ф. Ф. Світовий бізнес [Текст] : навч. посіб. / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир : Рута, 2004. – 498 с.
 6. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура [Текст] : [монографія] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е. Коренєв та ін. [за ред. Воронкової А.Е.] – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
 7. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура [Текст] : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
 8. Глобальний договір ООН. Звіт про результати КПМГ в Україні в 2011 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_in_Ukraine_Communication_on_Progress_2011_UKR.pdf
 9. Грیشнова О.А. Корпоративна культура та стратегія підприємства : взаємозв'язок та взаємообумовленість [Текст] / О.А. Грیشнова, О.М. Голяка // Формування ринкової економіки : Зб. наук. пр. – Т. 2. – Ч. І. – К. : КНЕУ, 2007. – С.176–186.
 10. Гук Х.З. Ідентифікація концептуальних особливостей функціонування та державного регулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу держави [Текст] / Х.З. Гук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип.6. – С.134–139.
 11. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства [Текст] : [Монографія] / М. С. Дороніна. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432с.
 12. Економіка регіонів у 2015 році: нові реалії і можливості в умовах започаткованих реформ. [Текст]. – К.: НІСД, 2015. – 92 с.
 13. Ілляшенко С.М. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства [Текст] / С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Ефективна економіка. – 2013. – № 9. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_23
 14. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством [Текст] / О. В. Кам'янська // Економіка та держава. – 2010. – № 8. – С. 23–24.
 15. Колот А. М. Наукове забезпечення управління працею та соціально-трудовими відносинами на засадах міждисциплінарного підходу [Текст] / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2014. – №8. – С. 3–9.
 16. Круль Г. Я. Основы гостиничного дела. Учеб. пособие. [Текст] / Г.Я. Круль. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 368 с.
 17. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2-вид. перероб. та доп. [Текст] / М.П. Мальська, І. Г. Пандяк. – Київ, 2012. – 472 с. – (Центр учбової літератури).
 18. Марвин Б. Маркетинг ресторана. Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане [Текст] / Марвин Билл. – 2010. – 208 с.
 19. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент [Текст] / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
 20. Організація готельного господарства : Навч. посібник для вузів [Текст] / О.М. Головка, Н.С. Кампов, С.С. Махлинець, Г.В. Симочко. – Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2010. – 247 с.
 21. Марциано П. Справочник совершенного хозяина ресторана. 100 идей для достижения превосходства в конкурентной борьбе [Текст] / Палли Марциано. – М.: ТК Велби; Проспект, 2010. – 256 с.
 22. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку [Текст] / І.Л. Петрова // Вісник Прикарпатського ун-ту, 2014. – серія «Економіка».– Вип. 10. – С. 76–79.
 23. Семикіна М.В. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин [Текст] : [Монографія] / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк. – Кропивницький: Видавництво ТОВ «КОД», 2018. – 248 с.
 24. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу [Текст] / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – С. 68–75.
 25. Спивак В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
 26. Уильям Л. Карл. Организация обслуживания на предприятиях массового питания [Текст] / пер. с англ. / А. Карл Уильям. – М.: Сирин, 2002. – 354 с.
 27. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство [Текст] : Учебник: Пер. с англ. В. Н. Егорова – 4-е изд. / Дж. Р. Уокер. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 711 с.
 28. Эгертон-Томас К. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном [Текст] / Пер. с англ. / К. Эгертон-Томас. – М.: РосКонсульт, 1999. – 272 с.

References

1. Balyka, O.H. (2012). *The culture of enterprise innovation. Innovative principles and dimensions of strategic development of Ukrainian enterprises: collective monograph*. I.L. Petrova (Ed.). K. : Universytet ekonomiky ta prava «KROK» [in Ukrainian].
2. Basiurkina, N.J. (2016). Problemy rozvytku i osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання hotel'no-restorannoho biznesu v Ukraini [Problems of development and features of state regulation of hotel and restaurant business in Ukraine]. Proceedings from economic and social aspects of Ukraine's development at the beginning of the 21st century : *IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia (5-8 zhovtnia 2016 r.)*. - *IV International Scientific and Practical Conference*. (pp. 85-92). Odesa: ONAKhT [in Ukrainian].
3. Beliak, T.O. (2014). Korporatyvna kul'tura: sutnist', pryntsyipy, modeli ta mekhanizm [Corporate culture: essence, principles, model and mechanism]. *Ekonomika i finansy - Economics and finance, Vol.1*, 193-199 [in Ukrainian].
4. Borysova, O.V. (2012). Tendentsii rozvytku hotel'no-restorannoho biznesu v Ukraini [Trends in the development of hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh - Economic strategy and prospects for the development of trade and services, 1(2)*, 331–338 [in Ukrainian].
5. Butynets', F. F. (2004). *Svitovyy biznes : navch. posib. [World Business: Tutorial]*. Zhytomyr : Ruta [in Ukrainian].
6. Voronkova, A.E., Bab'iak, M.M., Koreniev, E., et.al. (2006). *Corporations: Management and Culture*. A.E. Voronkova (Ed.). Drohobych: Vymir [in Ukrainian].
7. A. E. Voronkova, A.E., Bab'iak, M.M., Koreniev, E.N., & Mazhura, I.V. (2006). *Korporatsii: upravlinnia ta kul'tura : monohrafiia. [Management and Culture: Monograph]*. Drohobych : Vymir [in Ukrainian].
8. Hlobal'nyj dohovir OON. Zvit pro rezul'taty KPMH v Ukraini v 2011 rotsi [Global Compact of OUN. A report on KPMG results in Ukraine in 2011]. (n.d.). *kpmg.com*. Retrieved from https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_in_Ukraine_Communication_on_Progress_2011_UKR.pdf [in Ukrainian].
9. Hrishnova, O.A., & Holiaka, O.M. (2007). Korporatyvna kul'tura ta stratehiia pidpriemstva : vzaiemozv'iazok ta vzaiemoobumovenist'[Corporate culture and strategy of the enterprise: interconnection and interdependence]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky - Formation of a market economy, Vol.1*, 176-186 [in Ukrainian].
10. Huk, Kh.Z. (2015). Identyfikatsiia kontseptual'nykh osoblyvostej funktsionuvannia ta derzhavnoho rehuliuвання rozvytku hotel'no-restorannoho biznesu derzhavy [Identification of conceptual features of functioning and state regulation of the development of hotel and restaurant business of the state]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky - Global and national problems of the economy, 6*, 134-139 [in Ukrainian].
11. Doronina, M.S. (2002). *Upravlinnia ekonomichnykh ta sotsial'nykh protsesamy pidpriemstva [Management of the economic and social processes of the enterprise]*. Kharkiv: Vyd. KhDEU [in Ukrainian].
12. *The economy of the regions in 2015: new realities and opportunities in the context of the initiated reforms*. (2015). K.: NISD [in Ukrainian].
13. Illiashenko, S.M., & Ovcharenko, M.I. (2013). Zasady orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom korporativnoi kul'tury promyslovoho pidpriemstva [Principles of the organizational and economic mechanism for managing the development of the corporate culture of an industrial enterprise]. *Efektivna ekonomika - Effective economy, 9*. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_23 [in Ukrainian].
14. Kolot, A.M. (2014). Naukove zabezpechennia upravlinnia pratseiu ta sotsial'no-trudovymy vidnosynamy na zasadakh mizhdystsyplinarnoho pidkhodu [Scientific support for management of labor and social and labor relations on the basis of an interdisciplinary approach]. *Ukraina: aspekty pratsi - Ukraine: aspects of labor, 8*, 3–9 [in Ukrainian].
15. Kam'ians'ka, O.V. (2010). Korporatyvna kul'tura v systemi upravlinnia innovatsijnym pidpriemstvom [Corporate culture in the management system of the innovative enterprise]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and the state, 8*, 23-24. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_8_7 [in Ukrainian].
16. Krul', G.Ja. (2011). *Osnovy gostinichnogo dela [The Basics of Hospitality]*. K.: Centr uchebnoj literatury [in Russian].
17. Mal's'ka, M.P., & Pandiak, I.H. (2012). *Hotel business: theory and practice*. (2nd.ed.). Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
18. Marvin, B. (2010). *Marketing restorana. Kak privilech' klienta i uderzhat' v vashem restorane [Marketing*

- of the restaurant. *How to attract a customer and keep in your restaurant*]. BBPG [in Russian].
19. Nechaiuk, L.I., & Telesh, N.O. (2003). *Hotel'no-restorannyj biznes: menedzhment [Hotel and restaurant business: management]*. Kyiv: Tsentr navchal'noi literatury [in Ukrainian].
 20. Holovko, O.M., Kampov, N.S., Makhlynets', S.S., & Symochko, H.V. (2010). *Orhanizatsiia hotel'noho hospodarstva : Navchal'nyj posibnyk dlia vuziv [Organization of the hotel economy: Teaching. a manual for universities]*. Mukachevo: Mukachivs'kyj derzhavnyj universytet [in Ukrainian].
 21. Palli, M. (2010). *Spravochnik sovershennogo hozjaina restorana. 100 idej dlja dostizhenija prevoshodstva v konkurentnoj bor'be [Directory of the perfect master of the restaurant. 100 ideas for achieving superiority in competition]*. M.: TK Velbi; Prospekt [in Russian].
 22. Petrova, I.L. (2014). Zminy korporatyvnoi kul'tury iak imperatyv orhanizatsijnoho rozvytku [Changes in corporate culture as an imperative of organizational development]. *Visnyk Prykarpats'koho un-tu, Seria «Ekonomika - Bulletin of the Carpathian Univ., Series "Economics", 10, 76-79* [in Ukrainian].
 23. Semykina, M.V., & Beliak, T.O. (2018). *Korporatyvna kul'tura v systemi sotsial'no-trudovykh vidnosyn: monohrafiia [Corporate culture in the system of social and labor relations: Monograph]*. Kropyvnyts'kyj: Vydavnytstvo TOV «KOD» [in Ukrainian].
 24. Semykina, M.V., & Beliak, T.O. (2015). Korporatyvna kul'tura ta iakist' liuds'koho kapitalu: osoblyvosti vzaiemovplyvu [Corporate culture and quality of human capital: features of mutual influence]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky - Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences, 28, 68 – 75* [in Ukrainian].
 25. Spivak, V.A. (2001). *Korporativnaja kul'tura [Corporate culture]*. SPb. : Piter [in Russian].
 26. Kahl, William L. (2002). *Advanced modern food and beverage service*. M.: Sirin [in Russian].
 27. Walker, Jonh R. (2016). *Intoduction to hospitality*. (4th ed.). (N. Egorov, Trans.). M.: Juniti-Dana [in Russian].
 28. Egerton-Thomas, Christopher (1999). *How to Open and Run a Successful Restaurant*. M.: RosKonsul't [in Russian].

Maryna Semikina, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Stanislava Pasiaka, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences)

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Mariia Buhaieva, PhD in Economics (Candidate of Economics sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Development of Enterprises of Hotel-Restaurant and Tourist Business in the Context of the Formation of Modern Corporate Culture

The emergence of a market economy in Ukraine and the emergence of various forms of ownership were conditioned by the rapid development of enterprises of hotel and restaurant business and tourism. However, the quality of services in this area is still behind the development of similar enterprises in the EU. The reasons for this gap are ambiguous, among the main ones experts distinguish not so much the lack of funds, but the lack of progressive corporate culture of enterprises, which should be the driving force behind the positive changes in customer service. In the interests of better meeting the needs of consumers, the search for ways to redirect the development of hotel and restaurant business and tourism to the application of modern mechanisms of corporate culture is being sought.

The purpose of the article is to justify the place and role of corporate culture in the modern development of enterprises of hotel-restaurant and tourist business, to determine the essence of the mechanism of such a culture and obstacles in its formation. The essence, features and the role of the corporate culture of enterprises of hotel and restaurant business and tourism were determined. The authors substantiated the essence of corporate culture, its mechanism and identified the main obstacles to its formation. The list of factors has been formed according to the priority of influence on the formation of the corporate culture of the personnel of the tourism industry and hotel and restaurant business on the basis of expert assessments. The main types of organizational culture of enterprises that predetermine the formation of specific segments of corporate culture were singled out by the authors. The modern priorities of the development of enterprises of hotel and restaurant business and tourism industry from the standpoint of corporate culture development were identified.

We prioritize the development of enterprises of hotel and restaurant business and tourism industry with the formation of the most progressive types of corporate culture ("Business Partnership", "Democracy and Coordination"). The further transformation of the corporate culture oriented towards partnership relations should be considered as a significant reserve of economic growth and innovative development of domestic enterprises. We believe that the formation of progressive types of corporate culture will contribute to the manifestation of the work and creativity of the staff. However, this will require enterprises not only to preserve the labor values and achievements inherent in the national labor culture, but also to qualitatively transform the working mentality of managers and subordinates in promoting social dialogue, social partnership in the interests of increasing the

competitiveness of staff and enterprises.

hotel-restaurant and tourist business, corporate culture of the enterprise, mechanism of corporate culture, mechanisms of development of hotel-restaurant and tourist business

Одержано (Received) 20.03.2018

Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2018

Прийнято до друку (Approved) 28.05.2018

УДК 330.131.7

JEL Classification D81; M21

DOI: 10.32515/2413-340X.2018.33.211-218

В. А. Вишневська, доц., канд. екон. наук

І. В. Ніколаєв, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств

Здійснення діяльності промислових підприємств пов'язане з багаточисельними ризиками. За таких обставин суб'єктам господарювання необхідно вміти оцінювати ступінь можливого впливу ризиків та управляти ними з метою зниження. У статті визначено та проаналізовано підходи до трактування сутності промислових ризиків, проведено порівняльний аналіз факторів ризику різних галузей. Запропоновано класифікацію ризиків діяльності промислового підприємства, що є передумовою використання відповідних методів управління ними.

ризик, ефективність економічної діяльності, промисловий ризик, класифікація ризиків

В. А. Вишневская, доц., канд. экон. наук

И. В. Николаев, доц., канд. экон. наук

Центральноукраинский национальный технический университет, г. Кропивницкий, Украина

Влияние рисков на показатели эффективности деятельности промышленных предприятий

Осуществление деятельности промышленных предприятий связано с многочисленными рисками. При таких обстоятельствах субъектам хозяйствования необходимо уметь оценивать степень возможного влияния рисков и управлять ими с целью снижения. В статье определены и проанализированы подходы к трактовке сущности промышленных рисков, проведен сравнительный анализ факторов риска различных отраслей. Предложена классификация рисков деятельности промышленного предприятия, что является предпосылкой использования соответствующих методов управления ними.

риск, эффективность экономической деятельности, промышленный риск, классификация рисков

Постановка проблеми. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки стає пріоритетним завданням держави в умовах постійно зростаючої невизначеності, зумовленої політичними і економічними факторами. Зміни в політичних уподобаннях, негативна динаміка на ринках економічних ресурсів призводять до зниження темпів зростання практично за всіма промисловим галузям, і навпаки, формування передумов для сталого розвитку промисловості країни є об'єктивним фактором ризикозахищеності і безпечного розвитку всіх суб'єктів економіки. Забезпечення економічної ризикозахищеності - це гарантія незалежності країни, умова стабільності й ефективної діяльності промисловості, досягнення успіху в соціальній та інших сферах діяльності. Промисловість є одним з найважливіших елементів національної економіки, і, отже, поняття національної ризикозахищеності буде не повним без оцінки ризикологічних проблем промислового виробництва, його стійкості при можливих зовнішніх і внутрішніх загрозах. Саме тому забезпечення