

СУБОТА М.В.  
ДУБИНА М.П.  
ПЕТРИНЯК У.Я.

## **Формування концепції зміцнення соціально-економічної безпеки санаторно-курортних підприємств**

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні засади формування концепції зміцнення соціально-економічної безпеки санаторно-курортних підприємств.

**Метою дослідження** є обґрунтування та побудова структурної схеми концептуальних засад зміцнення соціально-економічної безпеки СКЗ на засадах сталого розвитку.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі логічного узагальнення, системний, метод порівнянь, графічно-табличний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

**Результати роботи.** Запропоновано структурну схему зміцнення соціально-економічної безпеки сталого розвитку санаторно-курортних закладів.

**Галузь застосування результатів.** В галузі економічних наук та в практичній діяльності санаторно-курортних підприємств.

**Висновки.** В результаті дослідження визначено фактори, які можуть чинити як позитивний так і негативний вплив на діяльність санаторно-курортних підприємств, їх соціально-економічну безпеку та сталий розвиток. Запропоновано структурну схему концепції зміцнення соціально-економічної безпеки СКЗ на засадах сталого розвитку. Впровадження LEAN-менеджменту та концепції сталого обслуговування дає можливість підприємству отримати синергетичний ефект, оскільки обидва підходи спрямовані на досягнення цілей ефективного використання ресурсів, енергоефективності та зменшення відходів при підвищенні продуктивності.

**Ключові слова:** формування, соціально-економічна безпека, сталий розвиток, концепція, санаторно-курортні підприємства.

СУББОТА М.В.  
ДУБИНА М.П.  
ПЕТРИНЯК У.Я.

## **Формирование концепции укрепления социально-экономической безопасности санаторно-курортных предприятий**

**Предметом исследования** являются теоретико-методологические основы формирования концепции укрепления социально-экономической безопасности санаторно-курортных предприятий.

**Целью исследования** является обоснование и построение структурной схемы концептуальных основ укрепления социально-экономической безопасности SKU на принципах устойчивого развития.

**Методы исследования.** В исследовании использованы совокупность научных методов и подходов, в том числе логического обобщения, системный, метод сравнений, графически-табличный, что позволило обеспечить концептуальное единство исследования.

**Результаты работы.** Предложена структурная схема укрепления социально-экономической безопасности устойчивого развития санаторно-курортных учреждений.

**Область применения результатов.** В области экономических наук и в практической деятельности санаторно-курортных предприятий.

**Выводы.** В результате исследования определены факторы, которые могут оказывать как положительное так и отрицательное влияние на деятельность санаторно-курортных предприятий, их социально-экономическую безопасность и устойчивое развитие. Предложена структурная схема

концепции укрепления социально–экономической безопасности СКУ на принципах устойчивого развития. Внедрение LEAN–менеджмента и концепции устойчивого обслуживания дает возможность предприятию получить синергетический эффект, поскольку оба подхода направлены на достижение целей эффективного использования ресурсов, энергоэффективности и уменьшения отходов при повышении производительности.

**Ключевые слова:** формирование, социально–экономическая безопасность, устойчивое развитие, концепция, санаторно–курортные предприятия.

SUBOTA M.V.  
DUBYNA M. P.  
PETRYNYAK U.Ya.

## Formation of the concept of strengthening the socio–economic security of sanatoriums

**The subject of the research** is the theoretical and methodological principles of forming the concept of strengthening the socio–economic security of sanatoriums.

**The purpose of the study** is to substantiate and build a structural scheme of the conceptual framework for strengthening the socio–economic security of VHF on the basis of sustainable development.

**Research methods.** The study used a set of scientific methods and approaches, including logical generalization, system, comparison method, graphical and tabular, which allowed to ensure the conceptual unity of the study.

**Results of work.** The structural scheme of strengthening of social and economic safety of sustainable development of sanatorium–resort establishments is offered.

**Field of application of results.** In the field of economic sciences and in the practical activities of sanatoriums.

**Conclusions.** The study identified factors that can have both positive and negative impact on the activities of sanatoriums, their socio–economic security and sustainable development. The structural scheme of the concept of strengthening of social and economic safety of SKZ on the basis of sustainable development is offered. The introduction of LEAN–management and the concept of sustainable service enables the company to obtain a synergetic effect, as both approaches are aimed at achieving the goals of resource efficiency, energy efficiency and waste reduction while increasing productivity.

**Key words:** formation, social and economic security, sustainable development, concept, sanatorium enterprises.

**Постановка проблеми.** Актуальність проблеми забезпечення соціально–економічної безпеки суб'єктів господарювання в Україні набуває важливості завдяки наявності ряду факторів, таких як: бюрократизація дозвільних процедур та корупційна складова при отриманні дозволів на будівництво, вирішенні земельних питань та ін., надмірного рівня тіньового сектора економіки, низького рівня соціальної відповідальності підприємств перед громадами та державою, недостатньо керованих з боку держави процесів формування сектора малого бізнесу. Перешкоди формуванню сприятливих умов для розвитку соціально–економічної безпеки підприємств необхідно декларувати як системні, чому сприяє відсутність уваги як зі сторони державних органів влади, так і зі сторони регіональних та місцевих владних структур до питань соціально–еко-

номічної безпеки бізнесу, відсутності якісної законодавчої бази та регуляторної політики, що створює передумови для сповільнення темпів розвитку підприємницького середовища в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами розвитку різних підприємств, в тому числі і питаннями забезпечення економічної безпеки займалися такі вчені як: С. Васильчак, Т. Васильців, О. Галаченко, О. Драган, Щ. Жидяк, В. Іванишин, С. Ільяшенко, О. Ляшенко, В. Франчук та інші. Однак у працях вказаних авторів не висвітлено ряд питань, зокрема, формування концепцій зміцнення соціально–економічної безпеки санаторно–курортних підприємств.

**Метою статті** є дослідження можливих варіантів формування, обґрунтування та побудова структурної схеми концептуальних засад зміц-

нення соціально–економічної безпеки СКЗ на засадах сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** При розробці концепції зміцнення соціально–економічної безпеки сталого розвитку санаторно–курортних закладів (надалі СЕБ СР СКЗ) дуже важливим є врахування вплив таких факторів, як взаємовідносини з партнерами по бізнесу і діяльності та споживачами, використання ключових заходів по створенню продукту чи послуги, технологій та ресурсів, формування структури витрат та доходів, пропозицій для споживача та каналів розподілу. Перелічені фактори (див. таблицю) можуть чинити як позитивний так і негативний вплив на діяльність санаторно–курортних підприємств, їх соціально–економічну безпеку та сталий розвиток.

Як було доведено, впровадження стратегії СЕБ СР СКЗ вимагає інтеграції екологічних та соціальних проблем у процес розробки оздоровчих послуг, який, крім того, повинен відповідати вимогам глобальної конкурентоспроможності, скорочення циклів виробництва та обслуговування, забезпечення високої якості за оптимальних витрат [2].

При визначенні впливу вище наведених факторів на сталий розвиток санаторно–курортних підприємств в контексті соціально–економічної безпеки доцільне дослідження наступних позицій:

1. Партнери по сталому розвитку:

- Кого варто залучити у якості партнера для забезпечення сталого розвитку?
- Яким чином можна трансформувати ланцюг постачання санаторних продуктів та оздоровчих послуг відповідно до принципів сталого розвитку?
- Чи є можливість співпраці з партнерами з інших галузей для формування «промислового симбіозу»?
- Чи можливо сформувані екологічні норми для запобігання порушення екологічного законодавства за рахунок співпраці з відповідними регуляторними органами?

2. Ключові заходи створення цінності на засадах сталого розвитку:

- Які ключові заходи?
- Яким чином можна забезпечити стійкість?
- Які технології можна використовувати для досягнення цілей сталого розвитку СКЗ?

3. Сталі технології та ресурси:

- Які 1) природні, 2) енергетичні та 3) технічні ресурси потрібні у використанні?
- Чи можливо використовувати ресурси більш раціонально?

4. Ціннісна пропозиція для споживача СК послуг відповідно до принципів сталого розвитку:

- Яку проблему вирішується, яку цінність створюється?
- Які функції та форма санаторного продукту чи послуги?
- Чи можливо вирішити проблеми споживачів з урахуванням принципів сталого розвитку?
- Чи можливо перетворити стійкість у цінність для споживача оздоровчих послуг?

5. Відносини зі споживачами:

- Які відносини із клієнтами СКЗ задовольняють очікування споживачів та забезпечують їх сталий розвиток?
- Як можливо зробити поточні відносини більш стійкими?

6. Сталі канали розподілу:

- Як трансформувати канал розподілу у напрямку сталого розвитку СКЗ?
- Як якісно інформувати про застосування принципів сталого розвитку при розробці оздоровчих послуг?

7. Відповідальні споживачі:

- Хто є споживачами СКЗ? Яким чином можна залучити їх до підтримки концепції сталого розвитку СКЗ?
- Які цільові клієнти можуть допомогти просувати стратегію сталого розвитку СКЗ?

**Таблиця 1. Фактори впливу на СЕБ СР СКЗ \***

| Позитивний вплив (максимізація) |  |   | Негативний вплив (мінімізація)  |   |
|---------------------------------|--|---|---------------------------------|---|
| (1)<br>Партнери по СР           | (2)<br>Ключові заходи створення цінності на засадах СР | (4)<br>Ціннісна пропозиція для споживача відповідно до принципів СР | (5)<br>Відносини зі споживачами | (7)<br>Відповідальні споживачі                      |
|                                 | (3)<br>Сталі технології та ресурси                     |   | (6)<br>Сталі канали розподілу   | (8)<br>Утилізація та повторне використання ресурсів |
|                                 | (9)<br>Структура додаткових витрат на СР               | (10)<br>Субсидування  |                                 | (11)<br>Доходи та інші переваги                     |

\* Джерело: власна розробка автора на основі [1].

8. Утилізація та повторне використання ресурсів:

- До якого негативного впливу на навколишнє природне середовище призводить діяльність СКЗ?
- Чи можна вигідно переробити, повторно використати, відновити побічні продукти діяльності СКЗ?

9. Структура додаткових витрат на сталий розвиток СКЗ:

- Які необхідні витрати та інвестиції для сталого розвитку СКЗ?
- Які ресурси / види діяльності найменше відповідають принципам сталого розвитку?
- Чи існують сталі альтернативи?
- Чи є перехід до сталого розвитку СКЗ економічно обґрунтованим?

10. Субсидування сталого розвитку СКЗ:

- Чи існують податкові пільги та субсидії? Чи можливе грантове фінансування?

11. Доходи та інші переваги:

- Які існують можливі джерела доходу?
- Чи готові споживачі (клієнти) платити більше за відповідність принципам сталого розвитку?
- Чи можуть СКЗ створити унікальну перевагу завдяки елементам сталого розвитку?
- Чи існують цінові обмеження, які стимулюють сталу поведінку споживачів?

Дослідивши дані фактори та їх вплив на сталий розвиток санаторно-курортних підприємств в контексті соціально-економічної безпеки можливо вирішити питання вибору найбільш ефективної стратегії, яка б задовольняла вимоги СКЗ по досягненню цілей сталого розвитку в умовах обмеженого фінансування та забезпечувала б зміцнення СЕБ СР СКЗ.

Розробка концепції зміцнення соціально-економічної безпеки санаторно-курортного підприємства на засадах сталого розвитку надасть можливість подальшого проектування конкурентоспроможних бізнес-стратегій, що вирізнятиме їх серед інших СКЗ, формуючи такий набір видів діяльності, які забезпечують споживачам оздоровчих послуг унікальну споживчу цінність, відмінну від пропозиції конкурентів, а підприємству – довготермінові економічні переваги [3].

Відповідно до традиційних вимог щодо структури та змісту концепцій розвитку (мета, цілі, принципи, завдання тощо), які слід відобразити в офіційному документі, до структури Концепції зміцнення соціально-економічної безпеки СКЗ на засадах сталого розвитку (далі – Концепція) повинно входити: оцінювання проблемної си-

туації; пошук альтернативних шляхів вирішення даної проблемної ситуації; обґрунтування необхідності переходу до сталого розвитку та шляхів досягнення; визначення мети та цілей Концепції, орієнтирів та принципів досягнення сталого розвитку СКЗ; взаємодії інституцій для реалізації концепції. Відповідно до вищезазначених вимог, на рис. 1 зображено структурну схему концептуальних засад зміцнення соціально-економічної безпеки СКЗ на засадах сталого розвитку.

Основною метою Концепції є мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз соціально-економічному стану СКЗ, в тому числі його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим та природним ресурсам, на основі розробленого і реалізованого комплексу заходів економіко-правового та організаційного характеру на засадах сталого розвитку.

Відповідно до мети, розроблено цілі впровадження концепції зміцнення економічної безпеки СКЗ:

Розробка ефективних та економічно вигідних стратегій сталого розвитку СКЗ.

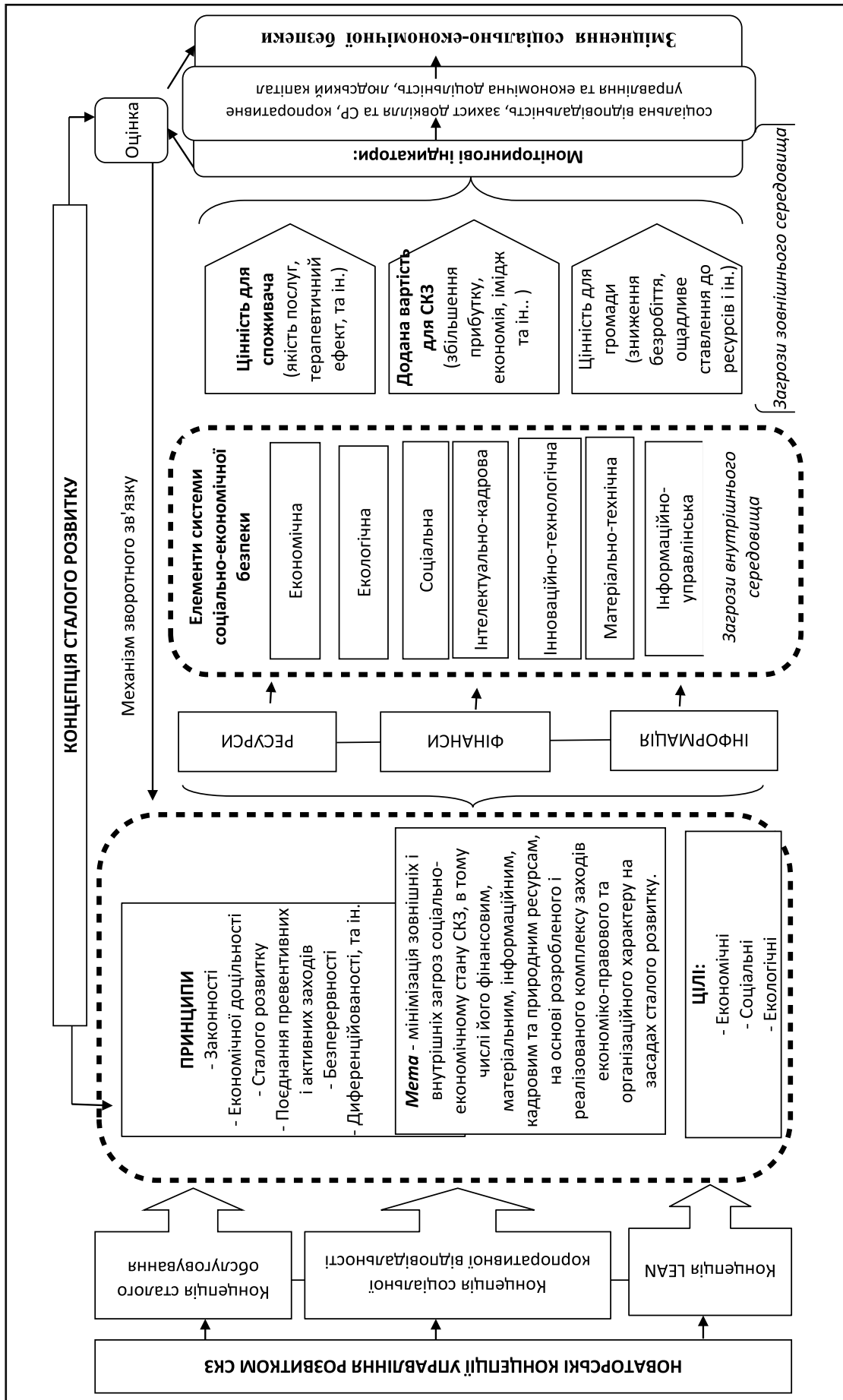
Забезпечення сталого використання природного середовища та культурної спадщини.

Розвиток та зміцнення зв'язків між санаторно-курортною сферою та іншими секторами економіки на національному та регіональному рівнях, для максимізації мультиплікативного ефекту на соціально-економічну безпеку.

Управління питаннями охорони здоров'я та безпековими факторами, що впливають на сталий розвиток СКЗ.

Важливо, щоб цілі концепції зміцнення економічної безпеки на засадах сталості були чіткими, стислими та, де це можливо, виражались у вимірюваних одиницях. Встановлення вимірюваних цілей має важливе значення для оцінки відповідності обраних стратегій ведення господарської діяльності СКЗ встановленим цілям.

Після встановлення цілей зміцнення соціально-економічної безпеки СКЗ на засадах сталості, менеджмент підприємств узгоджує свої конкурентні та фінансові стратегії з визначеними цілями. У деяких сферах бізнес-стратегії будуть узгоджуватися з цілями сталого розвитку СКЗ, тоді як в інших випадках існуючі стратегії можуть суперечити їм. Отже стратегії, можливо, доведеться модифікувати. Визначені цілі сталого розвитку СКЗ повинні доповнювати існуючі



**Рисунок 1. Структурна схема концепції зміцнення соціально-економічної безпеки СКЗ на засадах сталого розвитку\***

\* Джерело: власна розробка автора

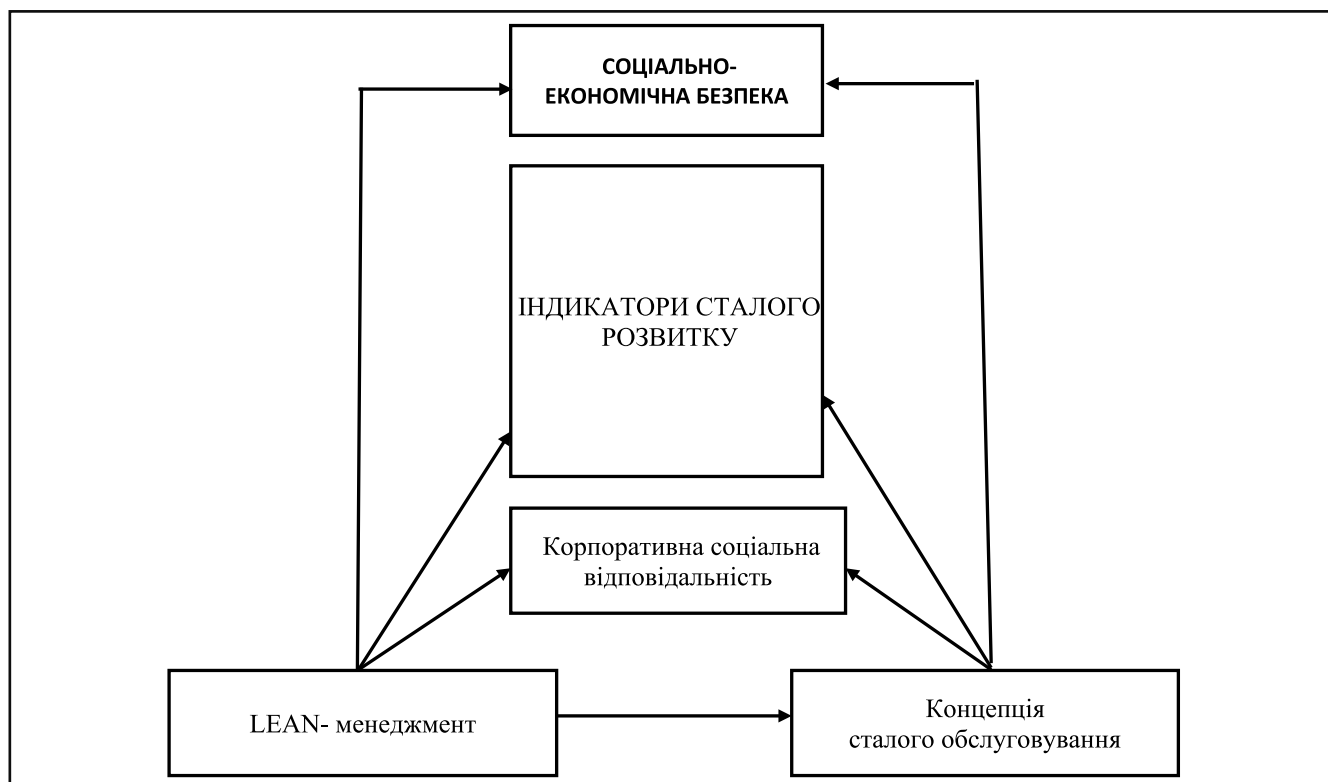
конкурентні стратегії. Іншими словами, сталий розвиток повинен надати додатковий вимір бізнес-стратегії. Це забезпечує менеджменту підприємств додатковий орієнтир, за яким слід оцінювати бізнес-стратегії та результати діяльності СКЗ. Ефективна система зовнішнього моніторингу необхідна менеджменту для оцінки відповідності політики СКЗ встановленим цілям зміцнення соціально-економічної безпеки відповідно до принципів сталого розвитку.

Огляд наукових досліджень закордонного досвіду впровадження практик LEAN-менеджменту (ЛМ) у систему управління підприємств акцентує увагу на тому, що ефективне використання ресурсів, зниження рівня відходів та підвищення продуктивності праці сприяє покращенню економічних показників завдяки зменшенню втрат [4]. Однак впровадження ЛМ може призвести до зниження екологічних та соціальних показників СКЗ, оскільки вони можуть утримуватись від впровадження тих заходів, що вимагають великих витрат (наприклад, заміни енергоємного обладнання). Підвищення енергоефективності в операційних системах, допомагаючи досягти як економічних, так і бажаних екологічних та соціальних цілей, може

стати найкращим варіантом для досягнення цілей сталого розвитку будь-якого типу підприємства чи закладу [5]. Крім того капітальні витрати на досягнення енергоефективності СКЗ можуть спричинити підвищення рівня економічних ризиків, що в свою чергу, особливо у сучасних українських реаліях обмеженого фінансування, призводить до відмови від курсу на сталий розвиток СКЗ.

Теоретичною основою даного дослідження слугує теорія комплементарності [6], адже новітні концепції LEAN-менеджменту (ощадливе продукування) та концепція сталого обслуговування (КСО), що підвищують конкурентоспроможність СКЗ підсилюючи одна одну, сприяють зміцненню СЕБ СКЗ. Важливим є аналіз сукупного впливу впровадження практик LEAN-менеджменту та КСО на економічні показники та показники сталого розвитку СКЗ. Виходячи з вищенаведеного, концептуальне бачення автора по впровадженню новітніх практик у менеджмент СКЗ для зміцнення їх соціально-економічної безпеки зображено на рис 2.

Впровадження КСО у систему менеджменту СКЗ може відбуватися в рамках розробки нових послуг, процесів, організаційних рівнів та в усьому ланцюгу доданої вартості шляхом відповідно-



**Рисунок 2. Концептуальна модель зміцнення соціально-економічної безпеки санаторно-курортних закладів\***

\* Джерело: власна розробка автора

го компромісу між економічними, екологічними та соціальними складовими. КСО орієнтована на відповідальність [7] в той час як ЛМ фокусується на ефективності [8]. Впровадження принципів сталого розвитку має відстрочений ефект, його неможливо помітити одразу, в той час, як впровадження LEAN-концепції дає можливість заощадити ресурси уже сьогодні та перенаправити їх вартість на досягнення інших цілей СКЗ.

### Висновки

Незважаючи на те, що впровадження ЛМ та КСО дає можливість підприємству отримати синергетичний ефект, оскільки обидва підходи спрямовані на досягнення цілей ефективного використання ресурсів, енергоефективності та зменшення відходів при підвищенні продуктивності [9; 10], дані концепції сприяють забезпеченню зміцнення СЕБ СКЗ, де засоби для досягнення поставлених цілей у цих концепціях різні. Тому доцільно дані концепції впроваджувати синхронно, що призведе до підвищення соціальних та екологічних показників із одночасним зниженням економічних витрат за рахунок економії ресурсів. Впровадження розглянутих новітніх концепцій у систему менеджменту СКЗ доцільно здійснювати за допомогою формування політики корпоративної відповідальності.

Корпоративна відповідальність бізнесу є добровільною діяльністю компаній приватного і державного секторів, спрямованою на дотримання високих стандартів операційного та виробничого управління, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на довкілля тощо, з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращання результативності бізнесу і показників прибутковості у довгостроковому періоді та загального зміцнення СЕБ СКЗ.

### Список використаних джерел

1. Субота М.В., Демидова М.М. Моделювання процесів надання якісних санаторно-курортних послуг як передумова сталого розвитку підприємств. Економічний вісник університету. 2020. | Випуск № 47). С. 105–112.
2. Субота М.В., Демидова М.М. Складові ціннісних переваг при формуванні бізнес-моделі надання оздоровчих послуг та зміцнення соціально-економіч-

ної безпеки сталого розвитку санаторно-курортних закладів. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №10 (233). С. 139–147.

3. Субота М.В., Іванишин В.В. Формування цілей сталого розвитку санаторно-курортних закладів. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №11(234). С. 143–148.

4. Martrínez-Jurado P.J., Moyano-Fuentes J. Leanmanagement, supply chain management and sustainability: aliterature review. Journal of Cleaner Production. 2014. № 85 p. 134–150.

5. Viesi D.F., Pozzarb A., Federicic L., Mah-bub M.S. Energy efficiency and sustainability assessment of about 500 small and medium-sized enterprises in Central Europe region. Energy Policy. 2017. №105, p. 363–374.

6. Bergmiller G.G., McCright P.R.Parallel models forlean and green operations. In Proceedings of the 2009 Indus-trial Engineering Research Conference. 2009. p. 1138–1143.

7. Adams R.S., Jeanrenaud J., Bessant D. Denyer Overy P. Sustainability-oriented innovation: a systematic review. International Journal of Management Reviews. 2016. №18. p. 180–205.

8. Piercy N. Rich N. The relationship between leanoperations and sustainable operations. International Journalof Operations & Production Management. 2015. №35, p. 282–315.

9. Inman R.A., Green K.W. Lean and green combine to impact environmental and operational performance. International Journal of Production Research. 2018. №56, p. 4802–4818.

10. Wu G. Effects of socially responsible supplier development and sustainability-oriented innovation on sustainable development: empirical evidence from SMEs. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2017. №24, p. 661–675.

### References

1. Subota M.V., Demydova M.M. Modeliuvannia protsesiv nadannia yakisnykh sanatorno-kurortnykh posluh yak peredumova staloho rozvytku pidpriemstv. Ekonomichnyi visnyk universytetu. 2020. | Vypusk № 47). S. 105–112.
2. Subota M.V., Demydova M.M. Skladovi tsinnisnykh perevah pry formuvanni biznes-modeli nadannia ozdorovchyykh posluh ta zmitsnennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky staloho rozvytku sanatorno-kurortnykh zakladiv. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2020. №10 (233). S. 139–147.
3. Subota M.V., Ivanyshyn V.V. Formuvannia tsilei staloho rozvytku sanatorno-kurortnykh zakladiv. Formuvan-

nia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2020. №11(234). S. 143–148.

4. Martrinez–Jurado P.J., Moyano–Fuentes J.. Lean–management, supply chain management and sustainability: aliterature review. Journal of Cleaner Production. 2014. № 85 p. 134–150.

5. Viesi D.F., Pozzarb A., Federicic L., Mah–bub M.S. Energy efficiency and sustainability assessment of about 500 small and medium–sized enterprises in Central Europe region. Energy Policy. 2017. №105, p. 363–374.

6. Bergmiller G.G., McCright P.R.Parallel models forlean and green operations. In Proceedings of the 2009 Indus–trial Engineering Research Conference. 2009. p. 1138–1143.

7. Adams R.S., Jeanrenaud J., Bessant D. Denyer Overy P. Sustainability–oriented innovation: a systematic review. International Journal of Management Reviews. 2016. №18. p. 180–205.

8. Piercy N. Rich N. The relationship between lean–operations and sustainable operations. International Journalof Operations & Production Management. 2015. №35, p. 282–315.

9. Inman R.A., Green K.W. Lean and green combine to impact environmental and operational performance. International Journal of Production Research. 2018. №56, p. 4802–4818.

10. Wu G. Effects of socially responsible supplier development and sustainability–oriented innovation on sustainable development: empirical evidence from SMEs. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2017. №24, p. 661–675.

**Дані про авторів**

**Субота Микола Васильович,**

к.е.н., Подільський державний аграрно–технічний університет  
e–mail: VSV123@i.ua

**Дубина Марія Петрівна,**

к.е.н., асистент кафедри економіки підприємства, інновацій та дорадництва в АПК імені І.В. Поповича, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID 0000–0001–6536–0152?, ReseacherID 1–4909–2017

e–mail: dubynamarichka@gmail.com

**Петриняк Уляна Ярославівна,**

к.е.н., викладач Львівського обласного інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
e–mail: yliana1234@ukr.net

**Данные об авторах**

**Суббота Николай Васильевич,**

к.э.н., Подольский государственный аграрно–технический университет  
e–mail: VSV123@i.ua

**Дубина Мария Петровна,**

к.э.н., ассистент кафедры экономики предприятия, инноваций и консультирования в АПК имени И.В. Поповича, Львовский национальный университет ветеринарной медицины и биотехнологий имени С.З. Гжицкого

**Петриняк Ульяна Ярославовна,**

к.э.н., преподаватель Львовского областного института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины  
e–mail: yliana1234@ukr.net

**Data about the authors**

**Mykola Subota,**

Ph.D., Department of Economics, Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Podolsk State Agrarian Technical University  
e–mail: VSV123@i.ua

**Dubyna Mariya,**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Business Economics, Innovation and Advisory in the agro–industrial complex named after I.V. Popovich, Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytskyi

ORCID 0000–0001–6536–0152

ReseacherID 1–4909–2017

e–mail: nchajca@ukr.net

**Uliana Petrynyak,**

PhD in Economics, teacher Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

e–mail: yliana1234@ukr.net