

Т. С. Трусова

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра фінансів

## ПРОБЛЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

© Трусова Т. С., 2011

Розглянуто питання організаційно-економічного механізму контролю за якістю туристичних послуг в умовах сучасного світового розвитку та інтеграції України в міжнародне співтовариство. Особливу увагу приділено відміні ліцензування турагентської діяльності. Запропоновано напрями реалізації політики в сфері якості, що впливають з її змісту, а саме: розроблення єдиної системи контролю якості; упровадження міжнародних стандартів.

**Ключові слова:** туристична послуга, діяльність туристичних агентств, ліцензування.

The questions of organizational and economic mechanism of tourist services quality control in modern world development and integration of Ukraine in the international society are examined. Abolition of the licensing of travel agencies is of special attention. Thus directions of quality policy realization due to its maintenance namely: development of the unique state checking of quality system; introduction of international standards are offered.

**Key words:** travel service, activity of travel agency, licensing.

### Постановка проблеми

Сучасний період становлення ринкових відносин в Україні характеризується адаптацією законодавства до вимог і умов європейського співтовариства. Це зумовлює необхідність дослідження впливу економічних реформ на розвиток туристичного ринку та забезпечення дієвого контролю за наданням якісних туристичних послуг. Особливо гостро ця проблема постає в умовах відміни ліцензування діяльності туристичних агентств. Виходячи із ситуації, що склалася, доцільно провести дослідження впливу відміни ліцензування на розвиток туристичного ринку та зміну рівня якості туристичних послуг, зокрема у м. Рівному.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Значним внеском у дослідження теоретичних і практичних проблем якості послуг у туристичній індустрії стали праці вчених Апілат О. В., Кифяк В. Ф., Сидоренко І. О., Городні Т. А., Чорненька Н. В., Школи І. М., Окрепилова В. В., Кочерги О. І., Роглева Х. Й., Шаповалова О., Пуцентейло П. Р., Карсекіна В. І., Ільєнкової С. Д., Качанова В. С., Квартальнова В. О. та ін. Серед західних вчених подібна проблематика є також актуальною. Вона зустрічається в працях Дж. Кендемпаллі, К. Моук, Б. А. Спаркс, Б. Предау, Дж. Москадо, Е. Лоуз, М. Мекаві та інших.

Більшість авторів зазначають, що надання послуг туризму і рекреації в умовах ринку повинне супроводжуватися захистом прав та інтересів споживачів, забезпеченням їхньої безпеки. Правову основу для цього створюють закони України “Про захист прав споживачів”, “Про туризм” та міждержавні стандарти, що визначають права споживача на безпеку послуг, на одержання необхідної інформації, гарантії і відповідальності постачальника (виконавця) послуг тощо. Також велика увага приділяється кадровій політиці туристичного підприємства як фактору поліпшення якості послуг. Проте варто зауважити, що саме зв'язок ліцензування діяльності туристичних агентств із якістю туристичних послуг розкрито недостатньо.

### Постановка цілей

Проблема підвищення якості надання туристичних послуг та їх ефективного контролю в умовах трансформації економіки зумовлює постановку таких цілей:

- дослідити сучасний стан контролю за якістю туристичних послуг на державному рівні;
- проаналізувати вплив відміни ліцензування діяльності туристичних агентств на якість туристичних послуг на прикладі міста Рівного;
- виявити способи подолання проблем, що виникають у сфері надання туристичних послуг у зв'язку з відміною ліцензування.

### Виклад основного матеріалу

У сучасному світі проблема забезпечення якості послуг має універсальний характер. Контроль якості, а також проблеми, пов'язані з наданням якісних послуг, специфічні для кожної галузі, зокрема для сфери туризму.

Основні документи, що забезпечують якість туристичних послуг – це стандарти. Зокрема, в межах СНД підписано угоду про узгоджену політику в галузі стандартизації і прийнято “Положення про Міждержавну раду по стандартизації, метрології і сертифікації”. Відповідно до цього положення головними міждержавними стандартами в галузі туризму є:

- ГОСТ 2868 1.1 -95 – “Туристско-экскурсионное обслуживание” (проектирование туристских услуг);
- ГОСТ 28681.2-95 – “Туристские услуги” (общие требования);
- ГОСТ 28681.3-95 – “Туристско-экскурсионное обслуживание” (требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов);
- ГОСТ 28681.4-95 – “Туристско-экскурсионное обслуживание” (классификация гостиниц);
- ГОСТ 30389 – 95 – “Общественное питание” (классификация предприятий);
- ГОСТ 30523 – 97 – “Услуги общественного питания” (общие требования);
- ГОСТ 30524 – 97 – “Общественное питание” (требования к обслуживающему персоналу);
- ДСТУ ISO 9004-2-96 – “Управління якістю та елементи системи якості”.

Відповідно до цих стандартів під *туристичною послугою* розуміють результат діяльності туристичного підприємства із задоволення відповідних потреб туристів [1, с.88]. До складу туристичних послуг входять: бронювання, оформлення документів, всі види перевезень, розміщення, харчування, екскурсії й атракції, медичний супровід і страхування, послуги гідів-перекладачів та інше забезпечення. Перелік послуг кожного туру визначається програмою перебування.

Якість послуги в Україні визначається вимогами статті 6 Закону України “Про захист прав споживачів”, згідно з яким продавець (виробник, виконавець) зобов'язаний передати споживачеві продукцію належної якості, а також надати інформацію про цю продукцію [2].

Сучасні ринкові умови, що склалися на туристичному ринку України, не можуть забезпечити якість послуг на високому рівні. Це підтверджують показники України в міжнародних рейтингах. Так, в рейтингу Світового банку за рівнем прозорості ведення бізнесу Україна займає 142-ге місце з 183 країн, а за індексом корупції – 134-те місце, за рівнем економічної свободи – 152-ге місце [3]. Тому українські законотворці, враховуючи вимоги Європейського Союзу та Всесвітньої торговельної організації до українського законодавства, ухвалили новий Закон “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності”. Цим законом, що набрав чинності 17 листопада 2010 року, прийнято рішення скасувати ліцензування діяльності туристичних агентств. Під *діяльністю туристичних агентств* розуміють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг.

Згідно з цим законом суб'єкти господарювання, які раніше отримали ліцензії на діяльність туристичних агентств, можуть працювати як за ліцензіями, так і без них. Проте суб'єкт

господарювання, який має намір займатися діяльністю туристичних агентств, зобов'язаний бути внесеним в Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України, вести визначену законодавством документацію, надавати статистичну звітність та керуватись вимогами Закону України “Про туризм” у діяльності туристичного агентства.

Процес **ліцензування** означає видавання, переоформлення та анулювання ліцензій, видачу дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ та ліцензійних реєстрів, контроль за додержанням ліцензіатами ліцензійних умов, видавання розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов, а також розпоряджень про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування [4]. Як бачимо, в процесі ліцензування передбачено певні ліцензійні умови та вимоги до ліцензіатів, що й передбачало контроль за якістю послуг. До таких ліцензійних вимог належать:

1. Заява про видачу ліцензії на бланку встановленої форми.
2. Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності.
3. Установчі документи (для юридичних осіб).
4. Документ про призначення складу виконавчого органу (керівника) або керівника структурного підрозділу суб'єкта господарської діяльності (для юридичних осіб).
5. Наявність приміщення, яке повинне бути переведене до нежитлового фонду, міститися на першому/другому поверсі, мати окремий ізольований вхід, а також вивіску з назвою фірми на фасаді будівлі.
6. Наявність стажу роботи в туристичній галузі не менше ніж три роки.
7. Диплом про спеціальну туристичну освіту.
8. Довідка з банківської або іншої кредитної установи про підтвердження фінансового забезпечення відповідальності суб'єкта господарської діяльності, у розмірі, визначеному Законом України “Про туризм”.
9. Засвідчена керівником суб'єкта або його заступником копія довідки статуправління про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (для юридичних осіб) [5].

Проте ліцензування давно не виконує функцій, покладених на нього законами України “Про туризм” та “Про ліцензування певних видів господарської діяльності”. Особливо за умов, коли згідно з вимогами Закону України “Про туризм” відповідальність покладається на туроператора. Фактично ліцензування діяльності турагентів не забезпечувало дієвого контролю за якістю надання туристичних послуг та не стимулювало зростання рівня обслуговування і перетворилося на перевірку відповідності певним формальним вимогам. До того ж процес отримання ліцензії часто перевищував встановлений законодавством термін 10 днів і займав приблизно 1–1,5 місяця.

Тому відміна ліцензування турагентської діяльності є необхідним та своєчасним кроком назустріч підприємцям. Проте варто зауважити, що скорочення ліцензування туристичної діяльності повинно супроводжуватись закріпленням в законодавстві визначених організаційних і кваліфікаційних вимог до цієї діяльності, а також забезпеченням можливості забороняти таку діяльність у разі порушення законодавства. Отже, беручи до уваги трансформаційні зміни в українському законодавстві, дослідимо їхній вплив на розвиток туристичного бізнесу міста Рівного.

Характеризуючи ставлення власників туристичного бізнесу міста до ліцензійних нововведень, варто відзначити, що більшість негативно сприйняли новий закон, турбуючись передусім про безпеку туристів. Адже скасування ліцензійних вимог призведе до того, що будь-яка фізична особа матиме право у будь-якому місці надавати туристичні послуги і при цьому не нести відповідати за їхню якість.

Щодо туристів міста Рівного, то, систематизуючи їхні погляди, можна виділити як позитивні, так і негативні очікування. До позитивних сподівань належить:

- зниження ціни на туристичні послуги;
- збільшення вибору послуг.

До небезпек, які лякають туристів, належать:

- неможливість знайти відповідальних за послуги;
- можливість вивезення за кордон для продажу в рабство;
- некваліфікованість персоналу;
- неправдива інформація про послуги;
- фірми-аферисти.

Тому, враховуючи позитивні та негативні характеристики виробників та споживачів туристичних послуг з практичного погляду, ми очікуємо такий розвиток туристичного ринку Рівного. Спочатку відбудеться приплив нових туристичних агентів, які здебільшого будуть некваліфікованими у цій сфері людьми або шахраями. Сьогодні в місті Рівному зареєстровано бб туристичних підприємств та 6 туристичних операторів. Якщо цю цифру порівняти з наявним населенням, то на одну туристичну фірму припадатиме 12,8 тис. осіб. Оскільки за Європейськими стандартами оптимальним є показник – 1 туристична фірма на 10 тис. осіб, то ринок Рівного перенасичений, тоді як нове законодавство призведе до ще значнішого їх збільшення [6, с.136]. Вихід на ринок додаткових туристичних агентів призведе до сильної конкуренції, а єдиним засобом запобігання банкрутству буде викриття недобросовісних засобів: фальшивої реклами, демпінгових цін, антиреклами проти конкурентів тощо. Такі дії виведуть з ринку значну частину чесних фірм, що вже мають досвід у туристичній сфері. Як результат – зниження рівня довіри туристів до туристичних підприємств: кожен турист буде намагатися організувати свій відпочинок власними силами. Зменшення туристів, своєю чергою, призведе до закриття великої кількості туристичних фірм.

Для поліпшення ситуації пропонуємо такі кроки:

- 1. Запровадження індивідуального підходу до туриста.**
- 2. Вдосконалення кадрової політики туристичного підприємства.**
- 3. Введення в обіг документації щодо якості послуг.**
- 4. Створення єдиного центру для контролю якості послуг.**

Оскільки туроператори займаються лише посередницькою діяльністю, формувати з туристичних послуг тури мають право тільки туроператори, яких в Рівному у 10 разів менше, ніж туристичних агенцій. Найчастіше тури створюють за схожими схемами. Ольга Любіцева – завідувач кафедри країнознавства і туризму [Київського національного університету імені Тараса Шевченка](#), виділила етапи класичної стратегії створення туру, типового для туристичного оператора [7]:

- Етапи I. Вибір пунктів маршруту.
- Етап II. Ієрархізація пунктів маршруту.
- Етапи III. Вибір початкового та кінцевого пунктів маршруту.
- Етап IV. Розроблення схеми маршруту.
- Етап V. Оптимізація маршруту.
- Етап VI. Програмне забезпечення туру.
- Етап VII. Організаційно-технічні заходи із забезпечення туру.
- Етап VIII. Розрахунок вартості туру.
- Етап IX. Документація.
- Етап X. Заходи з організації подорожі.

Так, сьогодні створюють більшість популярних турів, що пропонують туристичні підприємства Рівного. Для прикладу, найпопулярнішими внутрішніми турами є: “Золота підкова Львівщини”, “Уманський парк “Софіївка”, “Тур визначними місцями Києва”, “Вихідні у Карпатах” та інші. Більшість таких турів є подібними в різних фірмах і не змінюються з року в рік. Ми вбачаємо помилку туристичних операторів у тому, що основний акцент робиться на масовість і типізацію послуг. Візьмемо до уваги зарубіжний досвід, де процес створення і споживання послуг здебільшого передбачає особистий контакт виконавця послуг і їх споживача, всебічне врахування індивідуальних особливостей та запитів споживача. Саме тому процес надання послуг менше піддається механізації та автоматизації, ніж виробництво товарів [8, с. 80].

Доцільно використовувати у туристичній політиці досвід європейських вчених. Так, наприклад, варто взяти до уваги систему “Servqual”, яку розробила команда дослідників ще на початку 80-х років. Ґрунтувалася ця система на порівнянні очікувань та уявлень туристів, їх сприйнятті сервісу фірми, персоналу тощо [9, с. 4].

Важливим фактором підвищення якості послуг є кваліфікаційний рівень підготовки кадрів туристичного підприємства. Про це свідчить значна кількість теоретичних публікацій з цієї теми. Для прикладу, Н. Чорненька вбачає комплексний підхід до вирішення проблем якості у виконанні таких управлінських завдань:

1. Орієнтація персоналу на стовідсотковий продаж товарів та послуг.
2. Жорсткий постійний контроль персоналу за наданням комплексу послуг і соціальний статистичний аналіз діяльності.
3. Обов'язкове введення курсу з підвищенням якості у програми підготовки і перепідготовки персоналу.
4. Конкретизація загальних і часткових цілей управління якістю для всіх рівнів управління і підрозділів підприємства [10, с.76].

Ми пропонуємо доповнити, запропоновані Н. Чорненькою управлінські завдання, додавши кілька пунктів, а саме:

1. Заохочення персоналу наданням комісійних винагород відповідно до об'ємів продажів.
2. Організація досліджень, проведенням анкетування серед туристів, для виявлення слабких та сильних сторін фірми.
3. Впровадження пробних турів для персоналу, для того, щоб працівники надавали найбільш повну інформацію туристам.

Також у ситуації, що склалася необхідно забезпечити комплексне впровадження таких загальновідомих у світовій практиці туристичної діяльності інструментів, як типовий договір на туристичне обслуговування та страхування відповідальності суб'єктів туристичної діяльності перед споживачем, а також систему недержавної добровільної сертифікації. Тобто створення єдиного центру контролю за якістю послуг, який створюється, щоб уникнути махінацій в туристичній сфері. Для цього потрібно проводити системну професійну атестацію працівників туристичного бізнесу, створивши єдиного туроператора, який працюватиме з туристичними агентами і зможе відповідати за надання ними якісних послуг. Агенти ж, своєю чергою, вноситимуться до спеціального реєстру, розміщеного в Інтернеті. Отже, якщо споживач захоче скористатися послугами якого-небудь агента, він заздалегідь зможе його перевірити. У такому разі можна говорити про нормальну професійну самоорганізацію ринку.

Кроки в цьому напрямі вже зробила Асоціація лідерів турбізнесу України (АЛТУ), яку створили у 2007 р. провідні туроператори країни, які охоплюють близько 70 % ринку країни виїзного туризму і більш ніж 30 % ринку внутрішнього туризму. Її членами є агентство “Пан Україн”, “Відерштраль”, “Експрес-вож”, “Кандагар-Тур”, “САМ”, “Тез Тур”, “ТУІ України”, “Туроператор Проланд”, “Туртесс Тревел”, “Туристичний Клуб”, “Тасс Тревел”. Так, туроператори-члени АЛТУ розглядають декілька варіантів впровадження системи роботи виключно з агентами, які пройшли добровільну перевірку якості обслуговування та відповідають вимогам АЛТУ.

Уже сьогодні Асоціація лідерів турбізнесу України запровадила першу недержавну програму захисту прав споживачів туристичних послуг “Знак якості АЛТУ”, спрямовану на покращення якості надання туристичних послуг.

За Програмою здійснюється добровільна перевірка туристичних агентів на відповідність правилам ділової практики, які встановила Асоціація. Зокрема, здійснюється паспортизація приміщень, призначених для обслуговування споживачів туристичного продукту, оцінка кваліфікації персоналу за допомогою дистанційного тестування.

Відповідно до Програми створюється гарантійна система, яка передбачає компенсацію збитків туристів у разі неможливості розпочати подорож з вини турагента або туроператора, у розмірі не менше ніж 1 млн. євро.

### Переваги Програми з “Знак якості АЛТУ”

Переваги Програми для туристів:	Переваги Програми для турагентів:
- виконання зобов'язань, передбачених договором на туристичне обслуговування;	- свідчення надійності агента як партнера для туроператорів;
- компенсацію збитків, якщо неможливо почати подорож з вини турагента або туроператора;	- можливість пріоритетних умов роботи з провідними туроператорами-членами АЛТУ;
- відповідність турагента вимогам Асоціації щодо високого рівня обслуговування;	- можливість постійного доступу до професійної системи підтвердження кваліфікації персоналу;
- оперативне вирішення питань, пов'язаних із захистом прав і законних інтересів споживачів туристичних послуг у разі виникнення непорозумінь між агентом і туристом	- можливість брати участь в інформаційних кампаніях АЛТУ, спрямованих на підтримку “Знаку якості АЛТУ”

Турагентів, які відповідають вимогам програми, вносять до реєстру Асоціації. Вони отримують право використовувати зображення “Знака якості АЛТУ” з індивідуальним номером. Право використання “Знака якості АЛТУ” надається терміном на 1 рік. Щороку відповідність вимогам програми необхідно підтверджувати. Станом на листопад 2009 року заявки на участь у програмі подали 152 суб'єкти туристичної діяльності, з яких 103 вже отримали право використання “Знака якості АЛТУ” з них три туристичні фірми Рівного: “Галопом по Європах”, “Колумб” та Туристична агенція “TIME TRAVEL” [11].

#### Висновки

1. Отже, в умовах глобалізації ринків якість товарів і послуг є не лише складовою конкурентоспроможності, вона є необхідною передумовою функціонування підприємств та цілих країн. Головною орієнтацією за таких умов повинно бути спрямування на постійне адаптування та вдосконалення сучасних методів і моделей управління та контролю якості продукції з тим, щоб якнайкраще забезпечити економічно-результативну конкурентоспроможність стосовно інших суб'єктів господарювання та корисну для клієнтів з погляду обслуговування.

2. Одним з основних регуляторів якості послуг туристичного бізнесу є ліцензування. Сьогодні у цій сфері є нововведення – скасовано ліцензування турагентської діяльності. Новий закон неоднозначно сприймають у суспільстві. Розглядаючи позитивні та негативні сторони таких законодавчих змін, ми приділили основну увагу практичному аспекту справи на прикладі туристичних підприємств Рівного.

Дослідивши вплив відміни ліцензування туристичної діяльності на туристичні підприємства, зокрема на прикладі міста Рівного, пропонуємо кроки для вирішення цієї проблеми, а саме: запровадити індивідуальний підхід до туриста, ввести в обіг документацію щодо якості послуг, створити єдиний центр для контролю якості послуг. Запропоновані доповнення теоретичних аспектів кадрової політики туристичної агенції.

Діяльність керівників туристичних підприємств має бути спрямована на постійний пошук нових методів забезпечення та підвищення якості туристичних послуг, зростання уваги щодо дослідження, стратегічного планування та прогнозування, аналізу впливу людського та різноманітних соціально-культурних чинників щодо проблеми якості.

#### Перспективи подальших досліджень

Обґрунтовані практичні аспекти щодо підвищення якості послуг туристичних фірм, зокрема на прикладі міста Рівного, та їх контроль будуть використані у подальших дослідженнях щодо розроблення відповідного підґрунтя – впровадження таких загальновідомих у світовій практиці туристичної діяльності інструментів, як типовий договір на туристичне обслуговування та страхування відповідальності суб'єктів туристичної діяльності перед споживачами, а також систему недержавної добровільної сертифікації.

1. Кифяк В. Ф. *Організація туристичної діяльності в Україні* / Кифяк В. Ф. – Чернівці : Книги – XXI, 2003. – 300 с. 2. Закон України “Про захист прав споживачів” / ВВР, 2010, із змінами від

02.12.2010. 3. Офіційний сайт Державного агентства України з інвестиційного розвитку/ Концепція Державної цільової програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011–2015 роки, Режим доступу: <http://in.gov.ua/index.php?get=564&id=2548#1> 4. Закон України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності” (стаття 1)/ № 1775-III 1 червня 2000 року, м. Київ 5. Туристичні ліцензії – створення турфірми, отримання туристичної ліцензії/30.03.2009 р./ Режим доступу: <http://licdon.dn.ua/turyzm/turystychni-licenziji-stvorennya-turfirmy-otrymannya-turystychnoji-licenziji/3/> 6. Гриценко Н. І. Сервіс в туризмі: підручн. (Тема 7: Туроператори і турагенти на міжнародному ринку)/ Н. І. Гриценко, В. А. Бурдейного, О. Є. Кутузової та ін. – Одеса : Талісман. 2006. – 160 с. 7. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. / за ред. проф. І. М. Школи. – Чернівці, 2003. – 596 с. 8. Любіцева О. О. Методика розробки турів: навч. посіб. – К.: Альтерпрес, 2003. – 104 с. 9. Prideaux V., Moscardo G., Laws E. *Managing Tourism and hospitality services: theory and international applications.* – London – 2006. – 337 p. 10. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: навч. посіб. / Чорненька Н. В. – К.: Аміка, 2009. – 392 с. 11. Офіційний сайт Асоціації лідерів турбізнесу України (АЛТУ). Режим доступу: [www.altu.com.ua](http://www.altu.com.ua) 12. Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності” / від 19.10.2010 № 2608-VI – К. : 2010.

УДК 658.016

**В. С. Хвостенко**

Харківський національний економічний університет,  
кафедра фінансів

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

© Хвостенко В. С., 2011

Запропоновано комплексний підхід до оцінювання стратегії фінансового розвитку підприємства. Сутність цього підходу полягає в тому, що оцінювати стратегію запропоновано за всіма етапами її реалізації. Наведено класифікацію параметрів оцінки стратегії фінансового розвитку. Методику оцінки якості сформованої стратегії апробовано на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** стратегія фінансового розвитку (СФРП), оцінка якості, оцінка стратегії, якість, ефективність, результативність.

**In the article the complex going is offered near the estimation of strategy of financial development of enterprise. Essence of this approach consists in that it is suggested to conduct the estimation of strategy after all stages its realization. Classification of parameters of estimation of strategy of financial development is resulted in the article. The method of estimation of quality of the formed strategy is approved on domestic enterprises.**

**Key words:** strategy of financial development, estimation of quality, estimation of strategy, quality, efficiency, effectiveness.

### **Постановка проблеми**

Через вплив світової кризи в економіці країни сталися значні зміни, особливо в її фінансовій сфері. Будь-який суб'єкт господарювання має вчасно та адекватно реагувати на вплив цієї кризи. Ефективне та якісне управління активами, витратами, інвестиціями