

Гаранчевська І.А.

студентка

Луцький національний технічний університет

Кривов'язюк І.В.

кандидат економічних наук,

професор кафедри підприємництва, торгівлі

та біржової діяльності

Луцький національний технічний університет

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

У статті на основі критичного аналізу наукових праць учених сучасності уточнено сутність поняття «соціальне підприємництво». Аналіз стану соціального підприємництва в Україні дав змогу побудувати «дерево проблем», установити причини їх виникнення. Відповідно до виявлених проблем, побудовано «дерево цілей» розвитку соціального підприємництва в Україні. Розкрито напрями розвитку соціального підприємництва в Україні в довгостроковій перспективі: Quantitative effect – збільшення кількості соціальних підприємств; Legitimate ground – законодавче підґрунтя для розвитку соціального підприємництва; Boom of information – інформаційне перезавантаження країни в напрямі розвитку соціального підприємництва; Economic recovery – економічний розвиток країни. Уточнено вибір стратегічних напрямів розвитку соціального підприємництва на основі ET(R)-аналізу. Запропоновано шляхи активізації розвитку соціального підприємництва в Україні.

Ключові слова: соціальне підприємництво, соціальне підприємство, дерево проблем, дерево цілей, стратегія, ET(R)-аналіз.

В статье на основе критического анализа научных трудов ученых современности уточнена сущность понятия «социальное предпринимательство». Анализ социального предпринимательства в Украине позволил построить «дерево проблем», установить причины их возникновения. Согласно выявленным проблемам, построено «дерево целей» развития социального предпринимательства в Украине. Раскрыты направления развития социального предпринимательства в Украине в долгосрочной перспективе: Quantitative effect – увеличение количества социальных предприятий; Legitimate ground – законодательная основа для развития социального предпринимательства; Boom of information – информационная перезагрузка страны в направлении развития социального предпринимательства; Economic recovery – экономическое развитие страны. Уточнен выбор стратегических направлений развития социального предпринимательства на основе ET (R)-анализа. Предложены пути активизации развития социального предпринимательства в Украине.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, социальное предприятие, дерево проблем, дерево целей, стратегия, ET(R)-анализ.

Постановка проблеми. Соціальне підприємництво у світі набуває стрімкого розвитку, що характерне як для високорозвинених країн, таких як США, Канада, Великобританія, Німеччина, Франція, Італія тощо, так і для слаборозвинених, таких як Чилі, Малайзія, Колумбія, Індія та ін. Україна не повинна стояти осторонь додаткових можливостей для розвитку, адже поряд з участю у глобальних інтеграційних процесах слід вирішувати й нагальні соціально-економічні негаразди, які мають місце всередині країни: безробіття, соціальна нерівність, бідність. У високорозвинених країнах запровадження соціального підприємництва та його підтримка місцевою і законодавчою владою приносять багато позитивних зрушень в економіці та соціальній сфері. В Україні соціальне підприємни-

цтво тільки на шляху до розвитку, існує безліч проблем, які заважають його просуванню: законодавча невизначеність, відсутність державної підтримки, нестача фінансування, складні соціально-економічні умови тощо. Потреба у розв'язанні зазначених проблем зумовлює необхідність використання стратегічних підходів до розвитку соціального підприємництва в Україні, адже вимагають уточнення проблематика та цільове спрямування його розвитку, визначення векторів і стратегій у довгостроковій перспективі. Актуальність досліджуваної проблематики підкреслює й необхідність вирішення соціально-економічних негараздів не лише сьогодні, але й на майбутнє.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань теоретичного змісту та прак-

тичних засад розвитку соціального підприємництва займалося багато вчених сучасності. Так, А. Арапетян та О. Архипчук [1] розкривають історію розвитку соціального підприємництва, особливості побудови такого бізнесу та наявні моделі його реалізації. У науковому доробку С. Бойченко [2] окреслено особливості становлення соціального підприємництва в Україні. Теоретичні засади визначення сутності соціального підприємництва та умови його формування в Україні досліджено у статті Н. Добрової [3]. У роботі [4] авторами пропонується соціальне підприємництво використовувати як інструмент розв'язання соціально-економічних конфліктів. М. Полтавська [7] соціальне підприємництво розглядає як ідею й як процес. Про проблеми та перспективи розвитку соціального підприємництва, основні його види та тенденції розвитку йдеться у доробку [8]. На необхідності правового врегулювання засад розвитку соціального підприємництва зосереджує увагу К. Смаглій [9]. М. Hlady-Rispa і V. Servantie [11] уточнюють низку положень соціального підприємництва, зокрема його інтеграційну структуру, доцільність аналізу та співставлення його цінностей. Проте поза увагою лишаються стратегічні напрями розвитку соціального підприємництва.

Метою дослідження є розроблення стратегічних напрямів розвитку соціального підприємництва в Україні на основі аналізу проблем його становлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «соціальне підприємництво» та його суть визначаються науковцями з різних боків. А. Арапетян та О. Архипчук розуміють під соціальним підприємництвом поєднання організацій із соціальними місіями та комерційний підхід до самофінансування їх соціальних заходів [1]. С. Бойченко зазначає, що соціальне підприємництво – це підприємницька діяльність, що спрямована на пом'якшення або вирішення соціальних проблем [2, с. 18]. Н. Добрава відзначає, що «соціальне підприємництво – це система господарювання, складниками якої є соціальні підприємства, а соціальні підприємства – це соціально орієнтовані суб'єкти підприємництва, діяльність яких спрямована на досягнення добробуту територіальних громад (соціальні, екологічні та етичні цілі) шляхом використання системного взаємозв'язку розвитку соціального підприємництва і розвитку місцевої економіки» [3, с. 113].

Критичний аналіз запропонованих трактувань даного поняття дає змогу встановити, що С. Бойченко дає вузьке визначення, де не зазначається механізм дії соціального підприємництва; Н. Добрава не вказує на комерційне походження такої господарської діяльності;

А. Арапетян та О. Архипчук зазначають результат роботи соціальних підприємств – самофінансування соціальних заходів, що значно обмежує існуючу роль, адже соціальне підприємство має вагомішу силу і здатне вирішувати або ж пом'якшувати соціально-економічні конфлікти.

Вважаємо, що соціальне підприємництво слід тлумачити як господарську діяльність соціально орієнтованих суб'єктів, мета якої полягає у забезпеченні сталого розвитку громад, вирішенні або пом'якшенні наявних у суспільстві конфліктів, що здійснюється із застосуванням бізнес-підходів, інновацій, використовуючи комерційні методи та створюючи соціальний ефект.

В Україні розвитком соціального підприємництва здебільшого займаються неприбуткові громадські організації, тому що їхня мета тотожна меті діяльності соціальних підприємств і передбачає вирішення соціальних проблем, серед них: бідність, інклюзивність, якість освіти, корупція, війна на сході України, безробіття, гендерна дискримінація, расизм, погіршення стану здоров'я населення та ін.

В Україні станом на 2016 р. зареєстровано лише 150 соціальних підприємств, які розподілені по всій території країни за винятком Рівненської області. Найбільша кількість підприємств у Київській (38 од.) і Львівській (15 од.) областях. Аналіз основних показників діяльності соціальних підприємств України показав, що сума річного фінансового обороту для 63 соціальних підприємств становила до 500 тис. грн., для 20 – у межах від 500 тис. до 1 млн. грн., для 18 – від 1 млн. до 5 млн. грн., для 9 соціальних підприємств – від 5 млн. грн. Лише 23 зі 150 підприємств отримували прибуток. Динаміка прибутковості діяльності в період 2014–2016 рр. указує на її скорочення [10].

Аналіз ситуації, що склалася в Україні навколо соціального підприємництва, дає змогу виділити проблеми, які супроводжують його розвиток (рис. 1).

Отже, доцільно виділити такі основні причини повільного розвитку соціального підприємництва: відсутність узаконення соціального підприємництва як суспільно необхідного явища, недостатня поінформованість населення щодо можливостей та ролі соціального підприємництва, незначна кількість соціальних підприємств та нестабільна ситуація у країні, що, з одного боку, дає розуміння нагальної потреби в популяризації соціального підприємництва для боротьби з наявними соціальними проблемами, а з іншого – сповільнює розвиток такої діяльності, оскільки не створено умов для успішного функціонування соціальних підприємств.

Для вирішення наявних проблем доцільно забезпечити досягнення стратегічних і тактич-

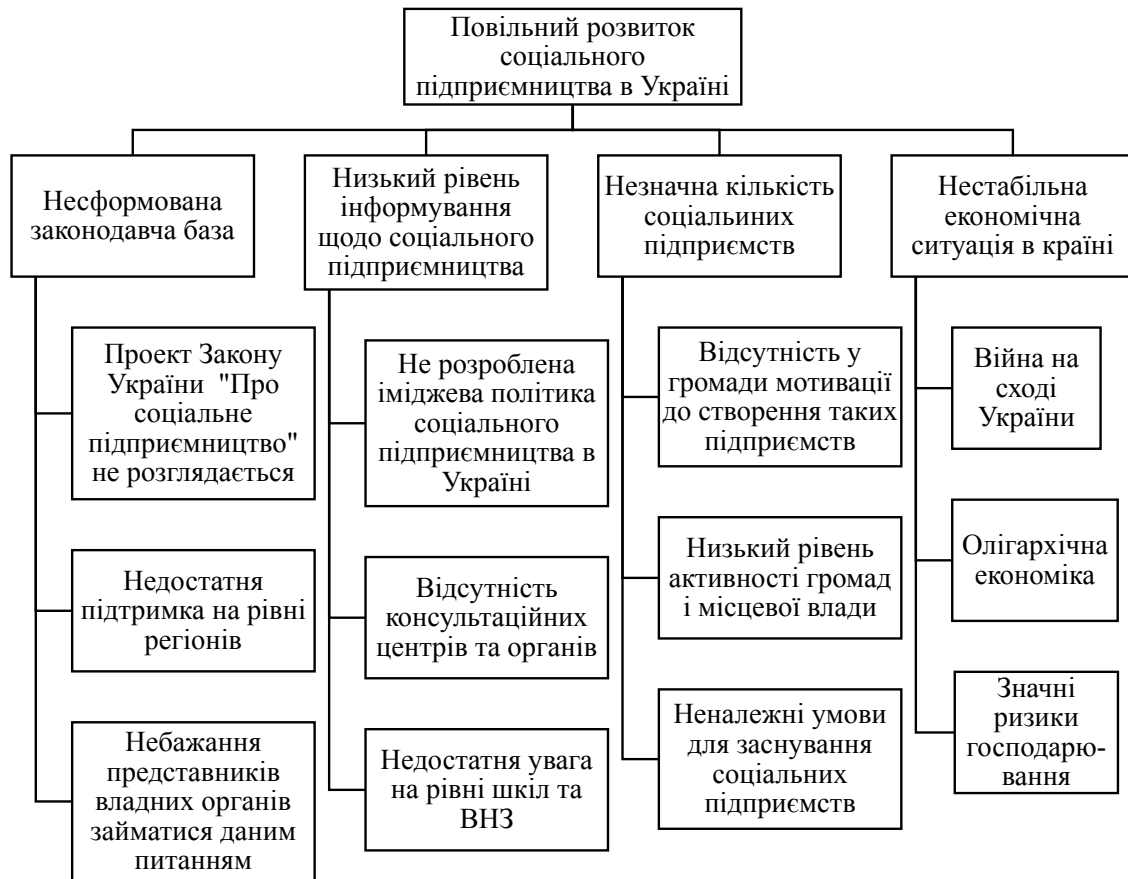


Рис. 1. «Дерево проблем» розвитку соціального підприємництва в Україні

них цілей, результативність яких дасть змогу соціальному підприємству стрімко розвиватися (рис. 2).

Отримане «дерево цілей» розвитку соціального підприємництва дає змогу виокремити чотири вектори його стратегування в Україні: Quantitative effect – зростання кількості соціальних підприємств, створення кількісного ефекту; Legitimate ground – законодавче підґрунтя для розвитку соціального підприємства; Boom of information – інформаційне перезавантаження країни стосовно розвитку соціального підприємства; Economic recovery – економічний розвиток країни.

Quantitative effect. Цей стратегічний напрям передбачає створення більшої кількості соціальних підприємств, які можуть мати будь-яку організаційно-правову форму. В Україні зазвичай це ФОП, громадські організації, підприємства громадського об'єднання, приватні підприємства, ТОВ та ін. [10, с. 9]. Вважаємо, що чим більше соціальні підприємці будуть себе позиціонувати, тим швидше зможуть привернути увагу зовнішнього середовища, формуючи зацікавленість громади до цього руху. Перевагами таких дій є: масовість, велике охоплення громади, широке охоплення соціально-

економічних проблем населення, їх часткове вирішення, створення великої кількості робочих місць. Серед недоліків зазначимо, що якщо такі підприємства створюють громадські організації, то ті зазвичай необізнані з процесами ведення бізнесу, проте в Україні нині проводиться багато тренінгів, воркшопів, курсів, які є безкоштовними, розповсюджується велика кількість роздаткового матеріалу, посібників та книг, міжнародні організації, які працюють в Україні, популяризують соціальне підприємство через проведення стажувань, форумів, надання грантової підтримки (програма UCAN за підтримки USAID, Британська рада в Україні, Міжнародний фонд «Відродження», Німецький дитячий фонд (ChildFund Deutschland), Програма розвитку ООН, Міжнародна організація з міграції, ОБСЄ та багато інших) [8, с. 30]. Також недоліками є те, що в Україні люди мають низькі доходи, їх важко спрямувати на створення соціального підприємства, адже потрібно забезпечувати себе та сім'ю, відсутня мотивація до створення даних підприємств, часто не дають пільг та кредитів.

Legitimate ground. Створення законодавчого підґрунтя – дуже важливий стратегічний напрям, адже підприємцям потрібно розуміти,



Рис. 2. «Дерево цілей» розвитку соціального підприємництва в Україні

в якому нормативно-правовому просторі вони знаходяться. Часто причинами відмови від заснування соціального підприємства є саме те, що особа-засновник не розуміє механізму його функціонування. Комітет Верховної Ради з податкової політики відхилив перший законопроект «Про соціальні підприємства», який був ініційований депутатом О. Фельдманом у 2012 р., ще на стадії його розгляду в комітеті, а другий законопроект цього ж депутата «Про внесення зміни до статті 154 Податкового кодексу України щодо підтримки соціальних підприємств» був знятий ним самим після відхилення розгляду першого. Впродовж нової каденції Верховної Ради депутати не зробили жодних інших спроб підняти питання законодавчого забезпечення соціального підприємництва [9], проте вже в 2015 р. О. Фельдман подав оновлений законопроект «Про соціальні підприємства», який й досі перебуває на розгляді, хоча ми можемо сміливо стверджувати, що нині він у стані застою. Перевагою цієї стратегії є те, що її застосування дасть змогу населенню зрозуміти механізм та роботу соціального підприємства, процедуру його реєстрації, правову форму, закон повинен дати відповідь на багато поставлених нині питань. Уважаємо, що

у прийнятті такого закону повинні брати участь не лише депутати, а й громадські активісти, бізнес-структури, тобто всі три сектори економіки. Недоліком стратегії є значні затрати на дослідження та формування закону з урахуванням інтересів трьох сторін.

Boom of information. Стратегія, котра полягає в інформуванні громадян про можливості реалізувати себе у сфері соціального підприємства. Вважаємо, формування інформаційно-комунікаційного середовища в даному напрямку повинне проявлятися через усі види реклами (зовнішню, телевізійну, радіо і т. д.), важливо закарбувати дане поняття, дати його цілковите розуміння та зацікавити соціум у важливості соціального підприємства. Також доцільно запровадити в програми шкіл та університетів відповідно дисципліну та спеціалізацію «Соціальне підприємництво», ініціювати проведення більшої кількості тренінгів, форумів, лекцій та воркшопів на цю тематику, створення єдиної іміджевої політики держави у сфері соціального підприємства, залучення до цього міжнародних організацій та фондів, використання можливостей ЗМІ. Перевагами такої стратегії є порівняно менші затрати коштів, проте недоліком є те, що існує необхід-

ність формування єдиного розуміння концепції соціального підприємництва.

Economic recovery. Цей стратегічний напрям пов'язаний зі стабілізацією економічної ситуації в Україні. Включає розвиток малого та середнього бізнесу, зменшення безробіття, зростання доходів населення, створення інноваційної продукції. Реалізується в умовах зростання економіки, коли громадяни можуть вести соціальний бізнес, створювати соціальні підприємства, дбати про інших. Перевагою є всеосяжність. Недоліком є те, що важко досягнути високих результатів відразу, все потрібно робити поступово, це забирає багато часу.

Уточнення вибору стратегічних напрямів розвитку соціального підприємництва пропонуємо здійснювати на основі ET(R)-аналізу, зважаючи на кінцевий ефект та затрачені час або ресурси (рис. 3).

Найбільш ефективними серед перелічених напрямів розвитку соціального підприємництва в ситуації, у якій країна перебуває нині, є Boom of information та Economic recovery. Інформування – це легкий та доступний спосіб дати можливість людям зрозуміти необхідність поширення соціального підприємництва та його роль, при цьому відбуваються незначні затрати ресурсів, сил та часу порівняно з іншими напрямками. Економічне зростання – дуже важка для впровадження стратегія, яка потребує значних фінансів, часу та інших ресурсів, але, звісно, вона є надзвичайно ефективною, тому що охоплює всі сфери економіки.

Quantitative effect та Legitimate ground – стратегічні напрями, котрі принесуть менший ефект від їх упровадження, проте якщо дивитися на довгострокову перспективу, то їх ефект зростатиме. На прийняття закону потрібно менше ресурсів, ніж на стимулювання зростання кількості соціальних підприємств, адже на це потрібні пільги, державна допомога, кредитування.

Запропоновані напрями розвитку соціального підприємництва потребують детального вивчення та розроблення конкретного покрокового плану дій, проте вони можуть стати орієнтиром для подальшої роботи. Варто зазначити, що найкращий ефект спостерігатиметься за їх комплексного поєднання, але з урахуванням положень пропорційності функціонування систем [6].

До першочергових шляхів активізації розвитку соціального підприємництва в Україні

вважаємо за доцільне віднести: законодавчо-нормативне узаконення процесу соціального підприємництва, механізмів підтримки його розвитку; створення умов для формування інформаційно-комунікативного середовища поширення знання про його роль у суспільстві для вирішення соціально-економічних проблем; фінансову підтримку розвитку соціального підприємництва; поліпшення взаємодії між суспільством і владою, підприємцями та органами місцевого самоврядування.

Висновки з проведеного дослідження. У статті розв'язано актуальну наукову проблематику – розроблення стратегічних напрямів розвитку соціального підприємництва в Україні на основі аналізу проблем його становлення.

Критичний аналіз наукових публікацій учених сучасності вказує на гостру полеміку навколо сутності соціального підприємництва, котре на сучасному етапі розвитку економічної теорії пропонуємо розуміти як господарську діяльність соціально орієнтованих суб'єктів, мета якої полягає у забезпеченні сталого розвитку громад, вирішенні або пом'якшенні наявних у суспільстві конфліктів, що здійснюється із застосуванням бізнес-підходів, інновацій, використовуючи комерційні методи та створюючи соціальний ефект.

Аналіз стану соціального підприємництва в Україні дає змогу встановити, що його характеризує стадія становлення. У процесі дослідження визначено, що основними проблемами його розвитку є низький рівень інформування населення стосовно соціального підприємництва, нестабільна економічна ситуація, що не створює умов для його розвитку, відсутність державної підтримки та легального статусу соціального підприємства, зокрема існує необхідність у прийнятті закону для полегшення механізму забезпечення функціонування соціального підприємництва, незначна кількість прикладів успішних соціальних підприємств. Це вимагає відповідного розроблення напрямів розвитку соціального підприємництва: Quantitative effect – зростання кількості соціальних підприємств; Legitimate ground – законодавче

Ефект	Високий	Boom of information	Economic recovery
	Низький	Legitimate ground	Quantitative effect
		Незначні	Значні
Затрати часу або ресурсів			

Рис. 3. Матриця вибору стратегічних напрямів розвитку соціального підприємництва в Україні

підгрунтя для розвитку соціального підприємництва; Boom of information – формування інформаційно-комунікаційного середовища сприяння розвитку соціального підприємництва; Economic recovery – стабілізація економічної ситуації в країні.

Вибір стратегічних напрямів розвитку соціального підприємництва пропонуємо здійсню-

вати на основі ET(R)-аналізу, зважаючи на кінцевий ефект та затрачені час або ресурси.

Подальші розвідки слід спрямувати в напрямі розроблення дієвих методів і засобів механізму стимулювання розвитку соціального підприємництва, здатних сформуванати належну основу для прийняття ефективних управлінських рішень у системі регіонального управління.

Список використаних джерел:

1. Арапетян А., Архипчук О. Чисті прибутки соціального підприємництва. Практика управління. 2008. № 7. URL: http://svb.ua/sites/default/files/Social_enterprises.pdf.
2. Бойченко С. Особливості соціального підприємництва в Україні. Ukraine – EU. Modern technology, business and law: collection of international scientific papers: in 2 parts. Chernihiv: CNU. 2016. № 1. С. 18–20.
3. Доброва Н. Соціальне підприємництво. Економічні інновації. 2015. № 59. С. 112–117.
4. Кривов'язюк І.В., Гаранчевська І.А. Соціальне підприємництво та його роль у вирішенні соціально-економічних конфліктів. Процесне управління та корпоративна соціальна відповідальність підприємницьких структур: матеріали міжн. наук.-практ. Інтернет-конф. (22 грудня 2017 р.); відп. ред. О.М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. С. 163–165.
5. Кривов'язюк І.В., Кухарук Н.В. Теоретичні засади розвитку підприємницького середовища в умовах децентралізації економіки. Економічний форум. 2017. № 3. С. 51–56.
6. Кривов'язюк І.В., Тишко І.Я. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем. Наука й економіка. 2009. № 4(16). С. 166–173.
7. Полтавская М. Социальное предпринимательство как идея и как процесс: взгляд некоммерческих организаций. Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. 2015. № 3(29). С. 136–150.
8. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник / А. Свинчук та ін. К.: ВІ ЕН ЕЙ, 2017. 188 с.
9. Смаглий К. Чи потрібен Україні закон про соціальне підприємництво? Соціальне підприємництво в Україні. URL: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/135-chy-potriben-ukraini-zakon-pro-sotsialne-pidpriemnytstvo>.
10. Соціальні підприємства в Україні. Підсумковий звіт за результатами дослідження. Київ. 2017. URL: <https://drive.google.com/file/d/0B6DSntNixLtLZHFoTmJ5SIVjS2s/view>.
11. Hlady-Rispal, M. and Servantie, V. Deconstructing the Way in Which Value is Created in the Context of Social Entrepreneurship. International Journal of Management Reviews. 2018. Vol. 20, Issue 1. P. 62–80.

Haranchevska I.A., Kryvovyazyuk I.V.

STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

The conducted research provided a solution to the relevant scientific problem concerning the development of strategic directions of development of social entrepreneurship in Ukraine based on analysis of its formation problems.

A critical analysis of the scientific publications of modern scholars points to a sharp debate about the essence of social entrepreneurship, which at the present stage of the development of economic theory is suggested to understand as the economic activity of socially oriented subjects, which purpose is to ensure the sustainable development of communities, to solve or mitigate existing conflicts in society that is implemented with a use of business approaches, innovations, as well as commercial methods and creating a social effect.

Analysis of the state of social entrepreneurship in Ukraine allows establishing that it is characterized by the stage of formation. In the course of the research, it was determined that the main problems of its development are a low level of informing the population about social entrepreneurship, the unstable economic situation that does not create conditions for its development, the lack of state support and legal status of social entrepreneurship, in particular, there is a need for a law to ease the mechanism ensuring the functioning of social entrepreneurship, a small number of examples of successful social enterprises. This requires an appropriate directions of development of social entrepreneurship: "Quantitative effect" – the growth of the number of social enterprises; "Legitimate ground" – legislative basis for the development of social entrepreneurship; "Boom of information" – formation of information and

communication environment for the promotion of social enterprise; "Economic recovery" – stabilization of the economic situation in the country.

The choice of strategic directions of development of social entrepreneurship is suggested to make on the basis of the ET(R)-analysis method, taking into account the final effect and the time or resources spent.

Further research should be directed towards the development of effective methods and tools for stimulating the development of social entrepreneurship, capable of forming the appropriate basis for the adoption of effective management decisions in the system of regional governance.

Key words: social entrepreneurship, social enterprise, problem tree, tree objectives, strategy, ET(R)-analysis.

УДК 640.4-028.42:338.48:330

Завідна Л.Д.

докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
кандидат сільськогосподарських наук, доцент
Київський національний торговельно-економічний університет

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Проведено аналіз та здійснено оцінку стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу з використанням матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). Побудовано матрицю БКГ «темپ зростання – частка ринку» за чистим доходом від реалізації продукту (послуг) готельних підприємств. Визначено конкурентні позиції продукту стратегічної одиниці бізнесу на ринку сфери готельних послуг. Проаналізовано ступінь збалансованості «портфеля», тобто кількість та обсяги продажу СОБ (стратегічної одиниці бізнесу) в кожному квадранті, що відповідають етапам життєвого циклу. Проведено позиціювання СОБ у матриці БКГ за чистим доходом та визначено обсяг кожної стратегічної одиниці бізнесу, пропорційний площі кола і траєкторії їх руху. Визначений бажаний господарський портфель сприятиме досягненню готелем поставлених цілей.

Ключові слова: підприємства готельного бізнесу, аналіз стратегічного портфеля, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), конкурентна позиція продукту (послуги), відносна частка ринку, темп зростання ринку, стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), чистий доход.

Проведен анализ и осуществлена оценка стратегического портфеля предприятия гостиничного бизнеса с использованием матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ). Построено матрицу БКГ «темпа роста – доля рынка» по чистому доходу от реализации продукта (услуг) гостиничных предприятий. Определены конкурентные позиции продукта стратегической единицы бизнеса на рынке сферы гостиничных услуг. Проанализирована степень сбалансированности «портфеля», то есть количество и объемы продаж СЕБ (стратегической единицы бизнеса) в каждом квадранте, соответствующие этапам жизненного цикла. Проведено позиционирование СЕБ в матрице БКГ по чистому доходу и определен объем каждой стратегической единицы бизнеса пропорционально площади круга и траектории их движения. Определенный желаемый хозяйственный портфель будет способствовать достижению гостиницей поставленных целей.

Ключевые слова: предприятие гостиничного бизнеса, анализ стратегического портфеля, матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), конкурентная позиция продукта (услуги), относительная доля рынка, темп роста рынка, стратегическая единица бизнеса (СЕБ), чистый доход.

Постановка проблеми. Здатність і можливість чинити опір і пристосовуватися до них за допомогою вирішення внутрішніх проблем характеризує найважливіший бік діяльності та успіху в управлінні підприємством. Сьогодні менеджмент підприємств готельного бізнесу стикається з низкою негативних чинників, які

формують основні умови і фактори підприємницької активності й досягнення високих результатів роботи.

Забезпечення раціонального й ефективного господарювання на підприємстві на протязі тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів