

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОЗДОРОВЛЕННЯ ТА ВІДПОЧИНКУ

©2020 ТЕСЛЕНОК І. М., ТРИБОЙ І. А.

УДК 658.51
JEL: I18; M10; M11

Тесленок І. М., Трибой І. А. Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку

Метою статті є визначення основних проблем, які виникають на етапі управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку, та розробити шляхи їх подолання. Проаналізовано праці багатьох зарубіжних і вітчизняних учених стосовно поняття «управління змінами»; висвітлено найвідоміші визначення понять «стратегічні зміни» та «управління змінами». Розглянуто основні проблеми, які виникають під час управління змінами на підприємствах, що працюють у сфері оздоровлення та відпочинку. Запропоновано загальну схему основних етапів впровадження стратегічних змін, яка складається з шести основних етапів. Ці етапи є рекомендованим алгоритмом процесу впровадження змін на підприємстві, що працює у сфері оздоровлення та відпочинку. Проведено SWOT-аналіз сфери оздоровлення та відпочинку країни, визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку туристичної сфери в Україні. Визначено найпоширеніші напрямки розвитку сфери оздоровлення та відпочинку. Досліджено існуючі зміни за ступенем перетворень. Розглянуто поняття «програма змін» і «план змін» та визначено особливості їх побудови. Також сформульовано основні принципові завдання розробки проекту стратегічних змін. Визначено провідні завдання програми змін на підприємстві. Запропоновано загальну схему розробки плану впровадження стратегічних змін, яка складається з трьох блоків: завдання; кроки; строки виконання. Визначено проблеми у проведенні оцінювання результатів від впроваджуваних змін і встановлено загальні принципи, яким має відповідати оцінка ефективності цих змін. Виділено основні причини опору стратегічним змінам і запропоновано шляхи їх подолання.

Ключові слова: стратегічні зміни, управління змінами, сфера оздоровлення та відпочинку, напрямки розвитку, програма розвитку, план змін, впровадження змін.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-291-297>

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

Тесленок Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний університет «Запорізька політехніка» (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

Трибой Іван Анатолійович – бакалавр, Національний університет «Запорізька політехніка» (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

E-mail: trileon@meta.ua

UDC 658.51
JEL: I18; M10; M11

Teslenok I. M., Triboy I. A. Management of Strategic Changes of Enterprises in the Sphere of Health Improvement and Recreation

The article is aimed at defining the main problems that arise at the stage of managing strategic changes of enterprises in the sphere of health improvement and recreation, elaborating the ways to overcome them. The available publications by many foreign and domestic scholars on the concept of «management of changes» are analyzed; the most accepted definitions of the concepts of «strategic changes» and «management of changes» are highlighted. The main problems that arise in management of changes in the enterprises operating in the sphere of health improvement and recreation are considered. A general scheme of the main stages of implementation of strategic changes is proposed, which consists of six main stages. These stages are the recommended algorithm of the process of implementation of changes at the enterprise operating in the sphere of health improvement and recreation. A SWOT-analysis of the sphere of health improvement and recreation of the country was conducted, strengths and weaknesses, opportunities and threats to the development of the tourism sector in Ukraine were identified. The most common directions of development of the sphere of health improvement and recreation are determined. The existing changes are researched according to the degree of transformations. The concepts of «program of changes» and «changes plan» are considered and the peculiarities of their composition are defined. Further on, the main essential tasks of developing a project of strategic changes have been formulated. The leading tasks of the program of changes at the enterprise have been defined. A general scheme for developing a strategic change implementation plan is proposed, consisting of three blocks: tasks; steps; terms of fulfillment. The problems in evaluating the results from the implemented changes have been identified and the general principles that should be consistent with assessing the effectiveness of these changes have been determined. The main reasons for resistance to strategic changes are allocated and ways to overcome them are proposed.

Keywords: strategic changes, management of changes, sphere of health improvement and recreation, directions of development, development program, changes plan, implementation of changes.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

Teslenok Iryna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Zaporizhzhia Polytechnic National University (64 Zhukovskoho Str., 69063, Ukraine)

Triboy Ivan A. – Bachelor, Zaporizhzhia Polytechnic National University (64 Zhukovskoho Str., 69063, Ukraine)

E-mail: trileon@meta.ua

У сучасному світі досить велика роль у формуванні стабільної економіки країн припадає на сферу оздоровлення та відпочинку. Стабільний розвиток сфери оздоровлення та відпочинку здатний забезпечити підвищення економічної ефективності країни, задовольнити потреби суспільства, залучити іноземних туристів, створити нові робочі місця та поповнити бюджету всіх рівнів. Проте в нашій країні розвиток такого бізнесу знаходиться не в пріоритеті. Дана сфера в Україні перебуває лише на стадії розвитку, тобто наявні ресурси представляють велику цінність, але вони не задіяні на повну потужність.

Оскільки держава не приділяє особливої уваги та не сприяє розвитку туристичної сфери, то підприємствам, які належать до цієї сфери діяльності, необхідно самим обирати нові напрями розвитку шляхом перегляду існуючих стратегій підприємств. І тому тема управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку є своєчасною та актуальною.

Питанням управління стратегічними змінами займалися багато відомих зарубіжних учених, таких як: І. Анософф, М. Армстронг, М. Портер, Л. Грейнер, Д. Кімберлі, К. Левін, Д. Лестер, Д. Ліппіт, А. Мейер, І. Пенроуз. Серед вітчизняних науковців слід виділити О. Гусеву, Г. Тарасюка, О. Виноградову, Т. Пічугіну, В. Стадника, М. Йохна та багато інших. Проте досить багато питань щодо управління стратегічними змінами підприємств різних сфер, у тому числі оздоровлення та відпочинку, потребують подальших досліджень, що і є метою даної статті.

У своїй монографії О. Гусева стверджує: «стратегічні зміни – це цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку» [1, с. 53].

Метою стратегічних змін на підприємстві є розширення прав і можливостей співробітників приймати та підтримувати зміни в їх поточному бізнес-оточенні. Успіх перетворень і, в кінцевому підсумку, доля організації та її персоналу, залежать від вирішення низки питань: якими темпами і в якій спосіб здійснюватимуться зміни; чи будуть залучатися до розробки програми перетворень кваліфіковані консультанти; наскільки детально будуть поінформовані про хід перетворень співробітники організації тощо. Тільки

врахування всіх вищезазначених факторів може дозволити керівництву організації отримати позитивні результати від впровадження перетворень, що плануються [2, с. 8].

Своєю чергою, Г. Тарасюк зазначає: «Процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін» [3, с. 289].

В. Стадник і М. Йохна визначають управління як «вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координування їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей» [4, с. 51].

В. Цуканова та Л. Кієнко наводять порівняльну характеристику найбільш відомих визначень терміна «управління змінами» [5, с. 26].

Український науковець А. Балдинюк вважає, що: «управління змінами повинно бути закладено в саму стратегію розвитку організації, яка містить модель життєвого циклу, визначеність позиції організації в цьому життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін» [6, с. 156].

Визначення поняття «управління змінами» іноземними джерелами систематизовано в *табл. 1*.

Грунтуючись на вищезгаданих посиланнях, було визначено, що першою й основною складовою у формуванні процесу управління стратегічними змінами є розробка чіткого алгоритму системи управління, яка складається з виділення основних етапів процесу впровадження стратегічних змін (*рис. 1*).

Першим етапом є аналіз діяльності підприємства у сфері відпочинку та оздоровлення. Тобто, більш детально визначення сильних і слабких сторін підприємства та пошук можливостей і загроз для розвитку підприємства в туристичній сфері. Інструментом для визначення даних зазвичай обирають SWOT-аналіз. Методику SWOT-аналізу сфери оздоровлення та відпочинку в Україні наведено в *табл. 2*. Згідно з результатами проведеного SWOT-аналізу в Україні наявний високий рівень загроз, який важко подолати, проте також існують великі можливості та значні перспективи розвитку сфери відпочинку та оздоровлення, які мають обов'язково підтримуватися та вдосконалюватися. Країна має вигідне географічне положення, що дозволяє ру-

Визначення поняття «управління змінами»

Джерело	Визначення поняття
Change Management Learning Center	Управління змінами являє собою процес, інструменти та методи з боку людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, а також розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці
CaseWestern Reserve University	Управління змінами – системний підхід до роботи зі змінами як з точки зору організації, так і на індивідуальному рівні; активне вирішення адаптації до змін; контролювання змін та їх здійснення
BNET Business Dictionary	Управління змінами – координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б з метою досягнення стійких змін в межах організації
LaMarsh Global	Управління змінами – це організоване, систематичне застосування знань, інструментів і ресурсів змін, що надає організаціям ключовий напрям для досягнення своїх бізнес-стратегій
English Collins Dictionary	Управління змінами – це стиль управління, який має на меті заохотити організації та окремих осіб ефективно справлятися зі змінами, що відбуваються в їхній роботі
Business Dictionary	Управління змінами – зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників і зацікавлених сторін
bitpipe.com	Управління змінами – систематичне управління новою моделлю інтеграції бізнесу в організації та здатність до адаптації цієї зміни в організації таким чином, щоб перетворення підвищувало організаційні відносини з усіма її складовими

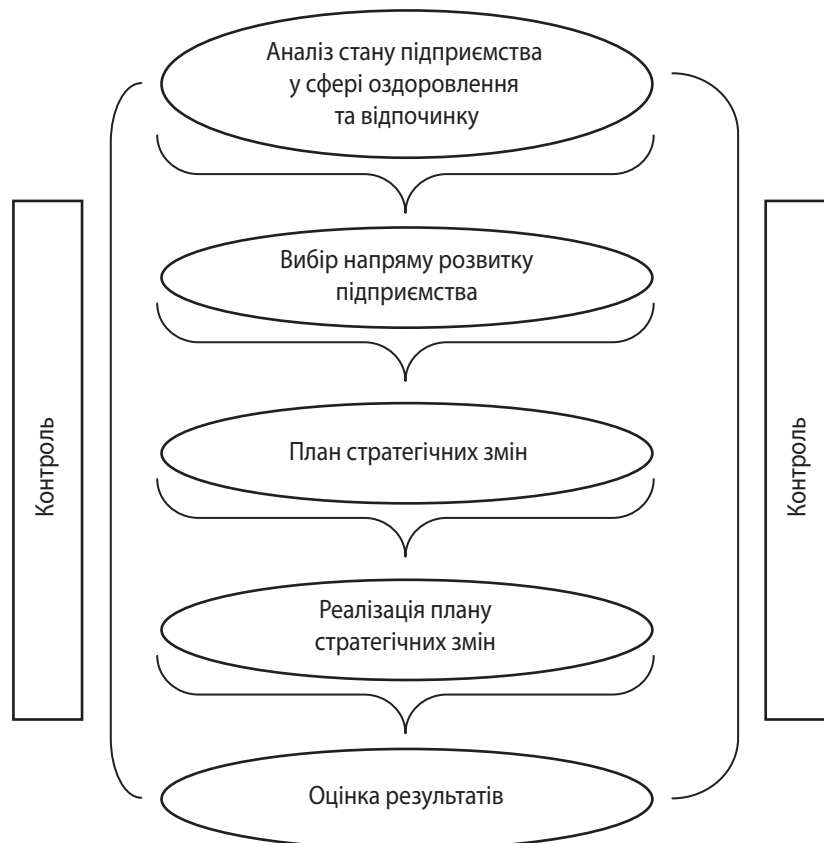


Рис. 1. Основні етапи процесу впровадження змін

хатися в різних напрямках і заохочувати відпочивальників з різними вподобаннями.

Після проведення детального аналізу сфери оздоровлення та відпочинку в Україні та ви-

значення всієї необхідної інформації необхідно провести такий аналіз і стосовно підприємства, яке потребує змін. Після цього порівняти данні аналізу та на цій основі обрати основні напрями

SWOT-аналіз сфери відпочинку та оздоровлення країни

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Природно-кліматичні умови; – наявність курортів різного типу; – вигідне географічне положення; – наявність подієвого туризму; – історичні пам'ятки зі світовим ім'ям; – активне міжнародне співробітництво бізнес-структур; – широкий спектр допоміжних послуг (закладів харчування, розважальних закладів тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатня розвиненість інфраструктури готельно-туристичного комплексу, що не відповідає світовим стандартам у сфері оздоровлення та відпочинку; – недосконала система просування туристичних продуктів на внутрішньому та міжнародному ринках; – слабка просування сучасних брендів; – невелика кількість дитячих розважальних комплексів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Інвестиційна привабливість сфери відпочинку та розваг; – наявність інвестиційних проєктів розвитку зон відпочинку; – можливість зростання ринку туристичних послуг при ефективному використанні наявних туристичних ресурсів та інфраструктури; – стійке сприйняття образу України як країни, привабливої для відпочинку та оздоровлення; – зростаючий інтерес до історико-культурної спадщини 	<ul style="list-style-type: none"> – Економічна криза; – політична нестабільність; – поширення COVID-19; – складна система отримання дозвільних документів; – низький рівень доходів населення; – висока конкуренція іноземних курортів

розвитку, в якому треба рухатися підприємству для отримання бажаного результату. Кожен із напрямів несе в собі низку стратегічних та оперативних цілей. До найпоширеніших напрямків розвитку підприємств сфери відпочинку та оздоровлення відносять:

- ✦ розвиток сфери оздоровлення та відпочинку, який має забезпечувати підвищення якості надання туристичних послуг, а також маркетинг і брендинг підприємства;
- ✦ розвиток бізнесу та залучення інвестицій, що несе в собі такі стратегічні цілі, як створення інвестиційних продуктів та інструментів, а також підтримка малого та середнього бізнесу;
- ✦ розвиток інфраструктури та збереження довкілля, що має заохочувати до поліпшення стану довкілля, формування зручної транспортної системи та системного впровадження заходів з енергозбереження;
- ✦ ефективне управління та активізація громади, що має нести в собі надання якісних послуг у сфері освіти та культури, впровадження якісних і доступних адміністративних послуг і створення доброзичливих відносин у громаді.

На цьому етапі також визначається ступінь змін, який необхідний для розвитку підприємства, що працює у сфері оздоровлення та від-

починку, проте для підприємств різних регіонів вони будуть різнитися.

З часом об'єкт перетворень може розвивати або змінювати свою стратегію, але він буде здійснювати це поступово. З точки зору організації такі зміни менш руйнівні, ніж фундаментальні та революційні, та ними легше управляти. Кожний з цих видів змін визначається таким чином:

- ✦ *спадкоємні*, за ходом яких установлені стратегії залишаються незмінними, за винятком мінімальних модифікацій;
- ✦ *східчасті*, що мають на увазі поступові зміни в стратегіях по частинах, систематично;
- ✦ *коливальні*, що включають зміни стратегії, які не мають конкретної мети або спрямованості;
- ✦ *глобальні*, що відносяться до стратегічних змін революційного або перетворювального характеру за певний період часу [7, с. 205].

Наприклад, для великих підприємств, які мають повний спектр відомих туристичних послуг, не має потреби у використанні глобальних змін, у даному випадку східчасті зміни виступають найкращим варіантом. Водночас на підприємствах, де є наявний великий потенціал, проте спектр послуг розвинений на

низькому рівні, має бути комплекс глобальних перетворень, тобто повна трансформація.

В управлінській літературі існує безліч підходів та моделей, які використовують у процесі управління змінами. Адаже впровадження змін не може керуватися лише інтуїцією, а вимагає чіткого системного підходу. Отже, проект стратегічних змін має складатися з програми змін і плану впровадження змін.

Проект стратегічних змін, як і вся стратегія організації, не підлягає чіткій регламентації.

До основних принципових завдань розробки проекту стратегічних змін сфери оздоровлення та відпочинку слід віднести такі:

- ✦ спрямованість туристичних послуг на задоволення споживача;
- ✦ орієнтація на розвиток бізнес-процесів;
- ✦ мотивація поведінки туроператорів, турагентів і соціальна відповідальність;
- ✦ безперервність удосконалень у сфері оздоровлення та відпочинку, розвитку та навчання кадрів.

Будь-який проект змін на підприємстві сфери оздоровлення та відпочинку повинен відповідати таким завданням:

- ✦ гарантувати, що об'єкт змін реагує на впливи оточення (тренди, тенденції, запити) та раціонально змінюється;
- ✦ ретельно оцінити засоби, необхідні для реалізації проекту, та переконатися, що всі джерела цих засобів були встановлені, і жоден не був забутий;
- ✦ повністю оцінити всі витрати, понесені на реалізацію проекту в аспекті економічної та корисної ефективності;
- ✦ розвивати існуючу систему організації й існуючі ресурси так, щоб вони могли впоратися зі змінами, які передбачені цим проектом.

Програма змін являє собою перелік необхідних заходів у сфері оздоровлення та відпо-

чинку, які дозволяють досягти поставленої мети, а саме – підвищення прибутковості діяльності підприємства. Програма змін повинна визначати служби та підрозділи організації, задіяні в її виконанні. Також ця програма визначає ймовірні строки реалізації змін та етапність запровадження тих чи інших дій.

Основні завдання програми змін підприємства сфери оздоровлення та відпочинку такі:

- ✦ встановлювати контрольовані та вимірювані цілі;
- ✦ містити рішення, які допоможуть позбутися основних проблем і загроз у сфері відпочинку та оздоровлення;
- ✦ визначити готовність до змін працівників та підприємців, які працюють у даній сфері;
- ✦ пропонувати заходи, які є можливість впровадити;
- ✦ представляти фінансово-економічні та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих дій.

На основі програми змін розробляється детальний план змін, який має містити перелік конкретних дій з кожного заходу, строки початку та закінчення, відповідальних осіб і виконавців, необхідні ресурси, очікуваний економічний і соціальний результат.

Для кожного підприємства розробляється свій детальний план змін, який містить в собі три блоки – загальна інформація, деталізація, терміни виконання. Загальну схему розробки плану впровадження змін наведено на *рис. 2*.

У *першому блоці* надається загальна інформація щодо проекту змін, в якій визначають:

- ✦ підприємство, для якого був підготовлений проект, склад комісії проекту, дату його початку, складові частини проектною документації;
- ✦ основні цілі та завдання проекту, а також документальне обґрунтування їх вибору.

Другий блок представляє собою більш деталізовану інформацію, яка ґрунтується на побу-

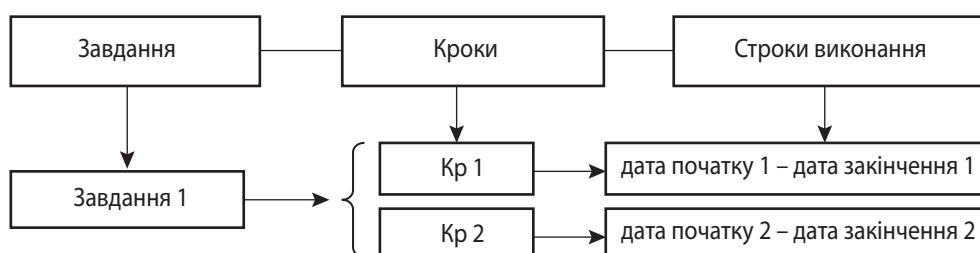


Рис. 2. Загальна схема розробки плану впровадження змін

дові чітких дій і обов'язково містить в собі таку інформацію:

- ✦ детальний опис кожного кроку з графічними матеріалами (таблиці, графіки, рисунки);
- ✦ маркетингові дослідження;
- ✦ основні витрати на кожному етапі;
- ✦ використання та пошук ресурсів;
- ✦ оцінка економічної ефективності від упровадження змін;
- ✦ потенційні ризики.

До *третього блоку* належать строки реалізації кожного з етапів проекту впровадження змін.

Етап упровадження проекту змін є найскладнішим у всьому процесі управління змінами. Адже якщо на папері та в документації картина досить чітка та ясна, то в реальному житті завжди знаходяться точки опору. Велику роль тут відіграє людський фактор, адже завжди знайдуться ті, «яких все влаштовує», а зміни їх лякають. На подолання такого психологічного опору зазвичай необхідний тривалий час.

До основних причин спротиву стратегічним змінам відносять:

- ✦ невизначеність: напередодні змін працівники непокояться, стають збентеженими через невпевненість у своїх можливостях виконувати нову роботу, загрозу можливого звільнення тощо;
- ✦ власні (особисті) інтереси окремих людей або груп, які часто суперечать загальним інтересам;
- ✦ різне сприйняття ситуації, коли працівники не погоджують-ся із запропонованою менеджером оцінкою ситуації чи просто сприймають її інакше;
- ✦ відчуття втрати: зміни зазвичай порушують соціальні відносини, що склалися в колективі, руйнують особисті стосунки [8, с. 413].

Для подолання опору щодо введення змін, зазвичай, використовують такі рекомендації: залучення до участі, навчання, сприяння, переговори, кооптація, маніпулювання чи примусу.

Останнім етапом проекту управління змінами є оцінка результатів. Зазвичай, використовують різні типи оцінювання успішності проведення змін. Для оцінки таких фінансових показників, як кількість, вартість, прибуток, використовують економічні показники. А для інших – переважно порівняльні, в яких визначають ре-

альний стан ситуації. Існує три основні порівняльні оцінки: вище очікуваного, реальний стан, що відповідає очікуванням, і нижче бажаного. У випадку, коли оцінка вище або відповідає очікуванням, поправок не проводять, а якщо оцінка не відповідає бажаним результатам, необхідно встановити причину таких розбіжностей і проводити коригування дій, але такі, що не суперечать цілям стратегічних змін. При цьому чіткої методики, яка б дозволяла визначити вплив кожного перетворення на розвиток підприємства у сфері оздоровлення та відпочинку, не існує.

Загалом, оцінка економічної та соціальної ефективності змін має відповідати таким принципам:

- ✦ оцінку ефективності необхідно виконувати шляхом порівняння економічних і соціальних показників;
- ✦ оцінку вимірних результатів слід визначати методом зведення балансу щодо стану до змін і після них.

ВИСНОВКИ

Отже, як відомо, процеси управління змінами на виробничих підприємствах і підприємствах сфери оздоровлення та відпочинку мають багато спільного, проте є й чимало відмінностей, адже в туристичних проектах велику роль відіграє мінливість зовнішнього середовища, яку неможливо передбачити, і тому проект введення змін має містити в собі більшу кількість напрямів розвитку, щоб мати змогу адаптуватися. Ще однією великою відмінністю є процес подолання опору змінам, адже в діяльності підприємств сфери оздоровлення та відпочинку часто задіяні переважно представники малого та середнього бізнесу, і процес встановлення контакту між ними зазвичай займає більше часу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Ноулідж, 2014. 395 с.
2. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
3. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 2. С. 287–291. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/68489/64521>
4. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 472 с.

5. Цуканова В. Я., Кієнко Л. В. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 24–28.
6. Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 155–158. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/29.pdf
7. Отенко В. І., Гронь О. В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *Бізнес Інформ*. 2011. № 8. С. 204–207. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-8_0-pages-204_207.pdf
8. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організації : підруч. Київ : Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

REFERENCES

- Baldyniuk, A. H. "Stratehiia upravlinnia zminamy v orhanizatsii" [Change Management Strategy in the Organization]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/29.pdf
- Husieva, O. Yu. *Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty* [Strategic Change Management: Theory and Applied Aspects]. Donetsk: Noulidzh, 2014.

- Otenko, V. I., and Hron, O. V. "Stratehichni zminy na pidpriemstvi: sutnist, vydy, instrumentarii" [Strategic Changes at Enterprise: Essence, Types, Instruments]. *Biznes Inform*. 2011. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-8_0-pages-204_207.pdf
- Pichuhina, T. S., Tkachova, S. S., and Tkachenko, O. P. *Upravlinnia zminamy* [Change Management]. Kharkiv: KhDUKht, 2017.
- Sladkevych, V. P. *Stratehichniy menedzhment orhanizatsii* [Strategic Management of Organizations]. Kyiv: Vydavnychiy dim «Personal», 2008.
- Stadnyk, V. V., and Yokhna, M. A. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Akademydav, 2007.
- Tarasiuk, H. M. "Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Change Management in the Enterprise Management System]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*. 2010. <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/68489/64521>
- Tsukanova, V. Ya., and Kiienko, L. V. "Upravlinnia zminamy pidpriemstva yak faktor pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti" [Change Management of the Enterprise as a Factor in Increasing Its Competitiveness]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 2 (2013): 24–28.