

---

## РОЗДІЛ 2

### УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

*Сущенко О. А., Сущенко С. С.*

#### **ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ МАЛИХ ТА ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ (ІЗ ПРИКЛАДАМИ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ)**

Сучасний стан розвитку сфери підприємництва в Україні, незважаючи на ряд інституційних перетворень, свідчить про недостатню ефективність взаємодії її суб'єктів та необхідність додаткової уваги до розвитку цього сектору економіки. Слід констатувати, що проведені реформи ще не викоренили деякої ізоляції малих підприємств від загальних економічних трансформацій. Все це визначає виключну важливість та актуальність проблематики підтримки малого підприємництва, забезпечення плідної коопераційної взаємодії малих та великих підприємств.

Відмінною рисою сучасної ринкової економіки є розвинені виробничі зв'язки між малими та великими підприємствами, коопераційні відносини між якими формуються в умовах жорсткої конкуренції. Слід відзначити, що роль малих підприємств у цих відносинах почала зростати із розвитком науково-технічного прогресу та масового технічного переозброєння виробництва. Саме такі визначальні особливості малих підприємств як їх гнучкість, інноваційність та адаптивність привернули до них увагу з боку великих суб'єктів господарювання та зумовили їх симбіоз та кооперацію. На сьогодні майже 2/3 від загальної кількості малих підприємств взаємодіють із великими задля розвитку бізнесу.

Економічна теорія завжди пильно вивчала взаємовідносини між товаровиробниками. Зокрема, класики економічної теорії А. Сміт та Д. Рікардо показали дію «невидимої руки» ринку, що формує прибуток, заробітну платню та ренту і розподіляє виробництво за місцерозташуванням відповідно до принципів абсолютних та відносних переваг. Кейнсіанство показало, що обмін відповідно до психологічних законів розподіляє капітал у часі за принципом дисконтування доходів [1; 2].

Згідно з теорією Й. Шумпетера розмір фірми створює ефект ринкового домінування, що знижує інноваційні ризики та стимулює тим самим появу нововведень. У той же час взаємодія малих та великих підприємств руйнує застарілі галузі та виробництва,

створюючи нові технологічні та організаційні основи управління бізнесом [3].

Відповідним чином до пояснення характеру та специфіки взаємодії малих та великих підприємств може бути застосована концепція економіки, що домінує, Ф. Перру [4]. За визначеннями дослідника нерівність, як основний принцип господарського життя, виходить з відмінностей у розмірах виробництва, капіталу, приналежності акторів до різних господарських сфер, ступеня їхньої інформованості. Звідси, й поведінка економічних агентів зумовлюється співвідношенням їх сил, а досконала конкуренція поступається ефекту домінування, що об'єднує відповідні економічні одиниці.

У мережу відносин вплітається примус як специфічне економічне благо, що надає його власнику економічні переваги. Одиниці, що домінують, примушують погоджуватися на умови угод або співробітництва, що пропонуються в односторонньому порядку. За думкою Ф. Перру, ефект домінування є вихідним пунктом економічної теорії та означає асиметричний та необоротний вплив, який вплив, який економічний агент, фірма або нація надають на агентів, що мають меншу владу [4].

Зазначимо, що в основі різних форм та напрямів будь-якої взаємодії малих та великих підприємств рано чи пізно виникають певні відносини взаємозалежності, які можуть бути обґрунтованими ефектом домінування Ф. Перру. При цьому ролі та відносини домінування будуть визначатися у кожному окремому випадку взаємодії підприємств, незалежно від їх розміру. Але ще раз слід наголосити, що домінуюча роль в процесі взаємодії малих та великих підприємств визначатиметься певними умовами та чинниками, або, якщо використовувати термінологію Ф. Перру – ефектами.

Проведений аналіз специфіки, переваг та недоліків малих та великих підприємств, а також визначення найбільш загальних напрямів їх сучасної взаємодії, дозволив сформувати матрицю оцінювання та визначення суб'єкта домінування в процесі організації взаємодії малих та великих підприємств (табл. 1).

Очевидно, що суб'єкт домінування в процесі взаємодії матиме визначальну роль у розробці та прийнятті управлінських рішень, спонукатиме підлеглу структуру до співпраці у найбільш вигідному для себе курсі, а також може стати ініціатором її перетворення у бажаному для себе напрямку. Зазначимо, що ступінь домінування та сила ефекту будуть різними як залежно від типу підприємств, так

і від типу завдання, що вирішується в процесі їхньої взаємодії. Значну роль також відіграватимуть поточні умови функціонування підприємств, стратегічні напрями їх розвитку, та, найголовніше, - форми обраної взаємодії.

Таблиця 1

**Матриця оцінювання та визначення суб'єкта домінування в процесі організації взаємодії малих та великих підприємств**

Умови та чинники взаємодії малих та великих підприємств, інтерпретовані за ефектами	Сила ефекту	Ступінь домінування суб'єкта взаємодії		
		високий	середній	низький
Ефект масштабу (розміру)	висока	x		
	середня			
	низька			
Ефект продуктивності	висока		x	
	середня			
	низька			
Ефект інноваційності	висока	x		
	середня			
	низька			
Ефект гнучкості та адаптивності	висока			
	середня		x	
	низька			
Ефект ресурсозабезпеченості	висока			
	середня			x
	низька			
Ефект інвестицій	висока	x		
	середня			
	низька			
Ефект витратності	висока			
	середня		x	
	низька			
Ефект транснаціоналізації та інтернаціоналізації діяльності й виробництва	висока			
	середня			
	низька			x

Джерело: розроблено автором.

При визначенні поняття форми взаємодії слід виходити із основоположного розуміння даного явища як зв'язку та способу взаємодії частин та елементів предмету та явищ. Форми організації

взаємодії показують, як одна сторона спонукає іншу до виконання дій, які необхідні для неї на даному етапі.

Серед найбільш поширених форм взаємодії сучасних підприємницьких структур, що виділяються вченими та практиками, слід відзначити такі [5; 6; 7; 8]:

інтрапренерство – створення невеликого, частіше тимчасового колективу задля реалізації певної цілі або розробки ідеї, необхідної для технічного розвитку підприємства;

інкубаторство – «вирощування» малого підприємства, надання технічної, економічної, управлінської, консалтингової допомоги на різних етапах його розвитку;

сателізація – організація малих підприємств-сателітів, дочірніх фірм, юридично самостійних підприємств (найчастіше шляхом реструктуризації великого підприємства), які є тісно пов'язаними економічно із головною структурою;

субконтрактація (субпідряд) – довгострокові відносини між великим та малими підприємствами, спрямовані на спрощення виконання складних робіт;

франчайзинг – двосторонні контрактні відносини відповідно до яких велике підприємство надає ліцензію на відповідну діяльність під власною маркою малому підприємству;

мережізація – створення різноманітних підприємницьких мереж та мережових структур як форми взаємодії різних підприємств з метою забезпечення найбільш ефективного функціонування окремого великого підприємства;

аутсорсінг – передача частини функцій, певних завдань або деяких процесів бізнесу головного підприємства, які не є для нього профільними, але необхідними для його функціонування, стороннім малим підприємствам.

Всі наведені форми мають певні переваги та недоліки залежно від задач та цілей взаємодії, що ставлять в своїй роботі підприємства. Деякі з них набули певного поширення, деякі залишаються ще у стадії свого розвитку. Щодо вітчизняних умов господарювання, то слід зазначити, що не всі з форм взаємодії малих та великих підприємств набули широкого поширення у національній економічній системі, тому має сенс розглядати їх специфіку з погляду загальносвітового досвіду та можливостей його застосування вітчизняними суб'єктами господарювання.

Формою взаємодії, що найбільш часто застосовується у господарській практиці та є найбільш поширеною у світі, є субконтрактація або субпідряд.

Субконтрактація як різновид ділового партнерства, передбачає таку кооперацію дрібних і навіть найдрібніших підприємств (у тому числі міні-фірм), при якій велике підприємство на основі договору (контракту) розміщує замовлення, визначає специфікацію виробів, надає сировину або напівфабрикати для подальшої переробки і т. д., а виконавці (малі фірми) здійснюють часткову або завершальну обробку наданого матеріалу. При цьому велике підприємство може укласти контракт або на виробництво готового виробу, без власної участі в його виробництві (комерційний варіант), або на участь малих фірм в окремих стадіях технологічного процесу (виробничий варіант). На умовах субконтрактації може здійснюватися і робота малих підприємств на давальницькій сировині (свого роду толінг), і реалізація продукції великого підприємства.

В процесі взаємодії малих та великих підприємств, залежно від характеру їхнього взаємозв'язку, визначається різновид структури, що створюється, зокрема [9]:

дипольна – пара підприємств із домінуванням великого;

атомарна – безліч незалежних малих підприємств, що тяжіють до великої структури як до «ядра»;

сітчаста – мережа взаємозв'язаних малих підприємств, що обслуговують велике виробництво;

корпоративна – взаємодія декількох великих підприємств здійснюється через сітчасту структуру малих підприємств та т.д.

У випадку, коли взаємодія малого та великого підприємства базується на отриманні взаємної вигоди та носить стійкий характер, між підприємствами виникає економічний симбіоз.

Серед наведених структур особливо слід відзначити дипольну, прикладом якої є взаємодія малих та великих підприємств у формі франчайзингу.

Франчайзингова діяльність в сучасних умовах розвитку господарської діяльності представляє собою економічний симбіоз великого і малого бізнесу. Таке з'єднання являє собою союз, де з однієї сторони є енергія і зобов'язання окремого підприємця, а з іншої сторони є ресурси, комерційна міць і величезний досвід великої компанії. Поєднання цих якостей і для великих і для малих підприємств означає спосіб поширення бізнесу. При цьому для дрібних підприємців франчайзинг - це один із шляхів стати власником бізнесу. До того ж на таких зростаючих ринках, як Україна, франчайзинг взагалі є швидким способом навчання

підприємців практичним стандартам ведення прибуткового бізнесу [10].

За визначенням Міжнародної Асоціації Франчайзингу (International Franchise Associations) франшиза являє собою безперервні взаємовідносини між франчайзером та франчайзі, при якому всі знання, стиль, успіх, виробничі та маркетингові методи надаються франчайзі за зустрічне задоволення інтересів. Тобто франчайзі отримує практично власне готове підприємство з управлінською майстерністю великого бізнесу [11].

Виконання вимог франчайзера не є недоліком, навпаки, дотримання правил означає, що франчайзі має прекрасну можливість отримати прибуток. Щоб одержати такі права, франчайзі робить первісний внесок франчайзеру, а потім виплачує щомісячні внески. Це свого роду оренда, тому що франчайзі ніколи не стає повним власником товарного знаку, а лише має право використовувати товарний знак на період виплати щомісячних внесків. Суми цих внесків обговорюються у франчайзинговому договорі і є предметом переговорів. Франчайзинговий пакет (повна система ведення бізнесу, передана франчайзі) дозволяє відповідному підприємцю вести свій бізнес успішно, навіть не маючи попереднього досвіду, чи знань навчання в даній галузі [12].

Міжнародна Асоціація Франчайзингу виділяє 70 галузей господарства, у яких можна використовувати методи франчайзингу, зокрема, все більшого поширення, останнім часом, він набуває у галузі туризму [11]. Найбільша кількість компаній-франчайзерів в світі належать США, Південній Кореї, Канаді, Японії, Бразилії. У Європі за кількістю франчайзерів лідирує Німеччина, Франція, Великобританія. Найбільш активно розвивається азіатська мережа підприємств – франчайзі, зокрема в Китаї, який вражає темпами свого росту в цій сфері. Так, на сьогоднішній день в Китаї працює більше франчайзингових мереж, ніж в США. На 2010 р. в Китаї налічувалося понад 4500 франшиз у 70 галузях, а загальна кількість франчайзингових точок – майже 400 тис. Але, незважаючи на таку кількість, великих гравців на цьому ринку небагато. В середньому в кожному китайську франчайзингову мережу входить 43 підприємства, тоді як в американську - 540. На даний формат бізнесу припадає лише 3-4% ВВП, а в США цей показник дорівнює 14%.

Слід зазначити, що в Україні також відзначається зростання ефективності та поширеності франчайзингу, як форми взаємодії малих та великих підприємств. Так, на початку 2000-х рр. в Україні функціонувало від 80 до 120 франчайзингових мереж. Починаючи з

2004 р. відзначається стрімкий зріст кількості франчайзингових точок, майже на 30% кожного року. Згідно з даними Звіту Комерційної служби США «Загальний огляд сектору франчайзингу і його показники на основі анкетування» [13] в Україні в 2015 р. функціонувало 565 франчайзерів, із них 431 компанія – це відомі та фінансово стійкі підприємства (рис. 1).

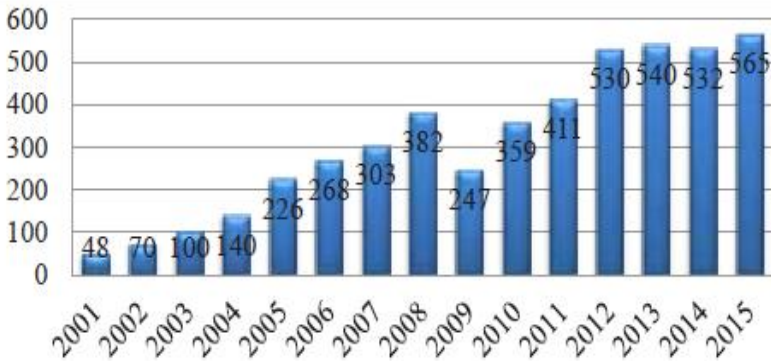


Рис. 1. Кількість франчайзерів в Україні у 2001–2015 рр. [13]

А вже на початок 2018 р. в нашій країні налічується понад 23 тис. франчайзингових об'єктів. Найбільша кількість франчайзерів працює у сфері торгівлі (табл. 2).

Таблиця 2

**Мережі франчайзингу в Україні [14]**

Сегмент	Кількість галузей	Кількість брендів	Кількість франчайзерів	Кількість точок	Кількість франчайзингових точок
Громадське харчування	14	252	50	2929	1760
Виробництво	6	37	12	558	389
Торгівля	34	1021	179	29032	13303
Послуги для бізнесу	7	84	21	2535	2116
Послуги споживачам	22	313	75	5880	2263
Інформація	7	47	8	385	128
Вендінг	5	17	11	6200	1195
Фінанси	4	14	3	638	93
Всього	79	1785	359	48157	21154

Враховуючи наведені дані, можна казати, що франчайзинг може поширюватися на будь-яку господарську діяльність, для котрої розроблено процеси виробництва, переробки та продажу товарі і послуг, а також за наявності в Україні великого ринку збуту і можливості поступового зниження вартості франшизи можна очікувати збільшення динаміки його розвитку в найближчі роки [15].

Існують різноманітні форми франчайзингу, вибір яких залежить від виду господарської діяльності; стабільності франчайзера і його місця на ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франчайзі. Виділяють три основних види франчайзингу - товарний франчайзинг, виробничий і діловий. У табл. 3 наведена порівняльна характеристика видів франчайзингу [10].

Таблиця 3

## Порівняльна характеристика видів франчайзингу

Вид франчайзингу	Тип франшизи	Переваги	Недоліки
Товарний	Товар	Простота застосування	Обмежена сфера застосування, вузька спеціалізація франчайзі
Виробничий	Технологія, вихідний компонент	Висока ефективність; простота контролю з боку франчайзера	Великі початкові витрати на придбання франшизи; сильна залежність від франчайзера
Діловий	Модель франшизного бізнесу	Найширша сфера застосування; швидка пристосовність до умов ринку	Іноді черезмірна регламентація діяльності придушує ініціативність франчайзі

Хоч існує багато варіантів класичного франчайзингу, три з них використовуються найбільш часто: регіональний франчайзинг; субфранчайзинг; франчайзинг, що розвивається (табл. 4) [10].

У кожному з цих випадків франчайзі одержує всі переваги, що зазвичай пов'язані з франчайзингом: використання торгової марки і



логотипа франчайзера, системи його бізнесу, первісне навчання, вибір місця, підтримка і т.п.

У кожному з цих випадків франчайзі одержує всі переваги, що зазвичай пов'язані з франчайзингом: використання торгової марки і логотипа франчайзера, системи його бізнесу, первісне навчання, вибір місця, підтримка і т.п.

Таблиця 4

#### Порівняльна характеристика моделей франчайзингу

Модель франчайзингу	Умови розповсюдження	Переваги	Недоліки
Класичний	Стандартні	Простота застосування	Досить повільне розширення мережі; великі витрати
Регіональний (районний)	Головний франчайзі розширює мережу в визначеному регіоні	Переваги при встановленні ціни; зменшення витрат на контроль з боку франчайзера	Досить жорсткі умови договору по освоєнню території
Субфранчайзинг	Власник районної франшизи (субфранчайзер) одержує право на продаж субфраншиз	Можливість залучення значного додаткового капіталу	Сильна залежність франчайзі від фінансових, управлінських і маркетингових здібностей субфранчайзера
Франчайзинг, що розвивається	Передача ексклюзивних прав на розвиток району групі інвесторів	Швидке розширення франшизної мережі з мінімальними витратами для франчайзера	Обмеження положення інвестора як власника; високі початкові витрати

Що стосується туристичної галузі, то туристичні франшизи можна поділити на 2 основні категорії – франшизи від мережевих туристичних агенцій (напр., «Поїхали з нами», «Море турів», «Мережа агенцій горящих путівок» та ін.) та франшизи від туристичних операторів (Pegas Touristic, Tez Tour, Coral Travel, TUI, Join Up, ANEX TOUR, Феєрія мандрів та ін.). Серед туристичних компаній-лідерів світового масштабу, які функціонують у системі франчайзингу, слід виділити Carlson Wagonlit Travel, Cruise Planners, CruiseOne/ Dream Vacations, Travel Leaders (США), Thomas Cook (Велика Британія), ТІЛ ReiseCenter, Der Touristic, FTI Group, Alltours Reisecenter (Німеччина), Expedia ® Cruise Ship-

Centers® (Канада), Selectour AFAT, Havas Voyages Nouvelles Frontieres (Франція) [16].

Для туристичних агентств, що тільки розпочали роботу, франчайзинг – це можливість швидкого старту та розширення із мінімальними витратами. При цьому при такій формі організації бізнесу туроператори майже не вимагають від франчайзі досвіду роботи у цій сфері.

Слід також зазначити, що франчайзинг являється одним із найбільш поширеним каналів розповсюдження інноваційних знань, але цю інноваційність можна розглядати двояко. З одного боку, за умовами франчайзингового договору передаються знання, бізнес-концепції, інші нематеріальні активи, які носять інноваційний характер, а з іншого – франчайзинг сам по собі є інноваційним видом бізнесу [10].

Оскільки сучасний процес становлення і розвитку підприємств малого бізнесу відбувається в умовах обмеження фінансових ресурсів, а також недостатньо дієвої системи кредитування і страхування підприємницької діяльності, то важливого значення набуває встановлення тісної взаємодії малих та великих підприємств з метою вирішення спільних проблем їх функціонування.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що організація взаємодії малих та великих підприємств на основі франчайзингу є досить прогресивною та динамічною формою ведення бізнесу.

Загалом із зарубіжного досвіду, серед факторів, що сприяють ефективній взаємодії малими та великими підприємствами, слід виділити такі: високий рівень спеціалізації; побудова гнучких технологічних та збутових ланцюгів, що сприяє мінімізації трансакційних витрат; активна реалізація інноваційної діяльності на підприємстві; наявність ефективних венчурних технологій підтримки малого бізнесу.

Таким чином, сучасна політика щодо розвитку взаємодії між малими та великими підприємствами в умовах вітчизняного бізнес-середовища повинна бути, перш за все, спрямованою на створення сприятливого клімату та відповідних умов. Серед основних необхідних заходів слід виділити важливість фінансової підтримки підприємствам, що створюються; створення інформаційно-консалтингових центрів з допомоги малим підприємствам; сприяння взаємодії малих підприємств із венчурними та інвестиційними

фондами. Але найголовнішим при цьому є забезпечення вільної конкуренції та сприятливого бізнес-середовища.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 357 с.
2. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Гелиос АРВ, 2002. – 352 с.
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития. - М.: Наука, 1982. – 401 с.
4. Perroux F. The Domination Effect and Modern Economic Theory // Power in Economics // Ed. by K.W.Rothschild. - Harmondworth: Penguin books, 1971. - P. 56-73.
5. Тирпак І. В. Основи економіки та організації підприємництва: навч. посіб. / І. В. Тирпак, В. І. Тирпак, С. А. Жуков – К. : Кондор. – 2011. – 284 с.
6. Ковальов Є.В. Вплив малого, середнього і великого бізнесу на конкурентоспроможність економіки [Електронний ресурс] / Є. В. Ковальов // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” – 2006. – № 6. – Режим доступу до журн.: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2009\\_6/6\\_2009/15\\_Kovalev.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2009_6/6_2009/15_Kovalev.pdf)
7. Нечивілова Н.І. Організаційно-економічні моделі взаємодії великих, середніх і малих підприємств [Електронний ресурс] / Н.І. Нечивілова // [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_6/statti/5Nechiv.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_6/statti/5Nechiv.pdf)
8. Состояние рынка [Электронный ресурс]: Сайт ассоциации франчайзинга (Украина). – Режим доступу: [http://franchising.org.ua/page/sostojanie\\_rynka](http://franchising.org.ua/page/sostojanie_rynka).
9. Найденов Н. Д., Альхимович И. Н. Взаимодействие крупных и малых предприятий как фактор конкурентоспособности северных регионов (на примере Архангельской области и Республики Коми) // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2011. – № 2. – <http://koet.syktso.ru/vestnik/2011/2011-1/8/8.htm>
10. Буздаков Л. М. Франчайзингова діяльність як форма господарської взаємодії малого та великого бізнесу // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2010. – № 12 (154). – С. 10-17.
11. International Franchise Associations // [www.franchise.org](http://www.franchise.org)
12. Карягін Ю. О. Маркетинг турпродукту: підруч. / Ю. О. Карягін [та ін.] – К.: Кондор, 2009. – 394 с.
13. Смит М. Франшизы в Украине устойчивы к кризису. Общий обзор сектора франчайзинга и его показатели на основе анкетирования

[Електронний ресурс] / М. Смит, А. Сахно, М. Козачук // Коммерческая служба США, Київ. – 2015. – Режим доступу : <http://export.gov/ukraine/franchising>

14. Газета спецвыпуск к выставке «Франчайзинг 2011» «Мир франчайзинга» // Информационное ревью Ассоциации франчайзинга Украины. – 2011. – № 49. – С. 8.

15. Варналій З. С. Франчайзинг як ефективна форма інтеграційних зв'язків суб'єктів малого бізнесу та корпорацій / З. С. Варналій // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 3. – С. 47-53.

16. Методологія та практика сталого розвитку туризму : монографія / І. В. Черниш, О. А. Суценок, Н. В. Бакало, А. Ю. Білоусова ; за заг. ред. І.В. Черниш. – Полтава : [Астрія], 2018. – 230 с.