

УДК 658.5(477)(045)

Авдан О.Г.
аспірант

Київського національного торговельно-економічного університету

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРЕНДІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено доцільність використання методів оцінки брендів. Оцінено сучасний стан рівня конкурентоспроможності брендів вітчизняних туристичних підприємств. Охарактеризовано відмінності у діяльності туристичних операторів та туристичних агентів. Запропоновано чотири види стратегічної поведінки туристичних підприємств на ринку туристичних послуг.

Ключові слова: туристичне підприємство, бренд, конкурентоспроможність, туристичний оператор, туристичний агент, туристичний ринок.

Авдан О.Г. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БРЕНДОВ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Определена целесообразность использования методов оценки брендов. Оценено современное состояние уровня конкурентоспособности брендов туристических предприятий. Охарактеризованы отличия в деятельности туристических операторов и туристических агентов. Предложено четыре вида стратегического поведения туристических предприятий на рынке туристических услуг.

Ключевые слова: туристическое предприятие, бренд, конкурентоспособность, туристический оператор, туристический агент, туристический рынок.

Avdan O.G. EVALUATION OF TOURISM ENTERPRISES BRAND' COMPETITIVENESS

The paper analyzes the advisability of brands evaluation. Assessed the current condition of the tourism enterprises brands' competitiveness. The activities of tour operators and travel agents are characterized by differences. Suggested four types of tourism enterprises strategic behavior in the tourism market.

Keywords: tourism enterprise, brand, competitiveness, tour operator, tour agent, tourism market.

Постановка проблеми. За останні роки туристичні підприємства демонструють приклади вдало сформованих брендів та фірмового стилю, які цілеспрямовано інформують цільову аудиторію щодо свого бренду завдяки рекламним заходам, та приділяють значну увагу формі подачі туристичних продуктів споживачам. Проте багато вітчизняних туристичних підприємств ще не долучилися до цього процесу. Особливо за умови, що транснаціональні компанії тимчасово поступилися своїми позиціями, створивши умови для розвитку українського туристичного бізнесу. Імпорتنі туристичні продукти підготували фундамент, створили моду споживання, що істотно полегшило вихід на ринки українських аналогів. Проте транснаціональні корпорації відступили, але, за прогнозами, це тимчасова тенденція. Маючи величезний досвід подолання різних криз, нині вони шукають шляхи повернення своєї частки українського ринку. Тому сьогодні дуже актуальним є завдання створення власного конкурентоспроможного туристичного бренду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств присвячено роботи таких вітчизняних та закордонних вчених, як: М. Портер, Р. Пейс, Ю. Іванов, І. Сіваченко та ін. Питання розвитку брендингу та визначення його вартості досліджували: Д. Аакер [1], К. Келлер [2], А. Вілер, А. Еллвуд, Л. Келлер, Д. Коулі, Е. Райс, Дж. Траут, О. Зозульов [3] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах щорічного зростання кількості туристичних агентів та туристичних операторів на українському ринку та через загострення конкуренції, важливим аспектом діяльності туристичних підприємств є формування бренду або зміцнення позицій вже наявного бренду. Для багатьох турагентів основоположним завданням у такому становищі є оцінка спроможності підприємства до створення ефективного бренду. Важливою складовою достовірності цієї оцінки є визначення чинників, що вплива-

ють на нього. Тому доцільно окреслити особливості туристичної діяльності, зокрема туристичного продукту.

Мета статті полягає у дослідженні та проведенні комплексної оцінки можливостей туристичних підприємств (турагентів та туроператорів) щодо формування конкурентоспроможного бренду.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови розвитку ринку туристичних послуг, насичений конкурентний ринок вимагають дедалі більше зусиль від суб'єктів, що функціонують на цьому ринку для створення стійких позицій та їх підтримки. Фактично конкурентна боротьба за споживача йде сьогодні в двох площинах: продуктивій та емоційній. У першій – туристичне підприємство покращує турпродукт, винаходить систему знижок і зацікавлює посередників, розширює асортимент тощо. У другій площині йде боротьба за розум споживача, за місце своєї марки у свідомості людини, яка повинна вибрати з великої кількості аналогічних туристичних продуктів певний. Це місце у свідомості, де споживач зберігає пам'ять про групу турпродуктів, строго обмежено. Згідно з дослідженням, в середньому людина може пам'ятати не більше чотирьох торгових марок в одній продуктивій групі. І лише суттєвий аргумент може провести заміщення однієї марки на іншу, одним з яких є довготривала системна робота із залучення споживача до марки, тобто туристичний брендинг.

Оцінку бренду сьогодні все частіше використовують як інструмент управління рівнем конкурентоспроможності туристичного підприємства. Стратегічне використання методів оцінки бренду стає обов'язковим для підприємства, яке вважає себе авторитетним, тому що дозволяє керівництву порівняти успішність різних стратегій та відносну результативність конкурентних маркетингових команд.

В сучасних умовах туроператори все ширше користуються моделями оцінки брендів для маркетингового планування. Інвестори, зі свого боку,

потребують більшої відкритості у тому, що стосується вартості бренду та ефективності маркетингу.

Щодо попиту, то бренди дозволяють призначати більш високу ціну на тур, не змінюючи при цьому об'єм продаж. Крім того, сильні бренди сприяють збільшенню того ж об'єму продаж та зменшенню зловживань посередників, які мають на меті збільшення комісійних. Вплив на попит та об'єм продаж у деяких випадках відбувається одночасно.

Той факт, що сильні бренди збільшують додану вартість, підтверджують багато досліджень. Перед туристичним підприємством стоїть складне завдання: визначити, як їх бренд чи бренди конкурентів впливають на модель бізнесу, та прослідкувати, наскільки успішно стратегії, що застосо-

вують підприємства, справляються з підвищенням цінності бренду.

Оцінити сучасний стан рівня конкурентоспроможності брендів українських туроператорів та турагентів доцільно з використанням SWOT-аналізу. Бренди туроператора та туристичного агента мають як спільні та відмінні риси (табл. 1).

На основі зазначених відмінностей у діяльності туроператорів та туристичних агентів доцільно провести SWOT-аналіз з урахуванням цих розбіжностей, що знайде втілення у створенні стратегій формування конкурентних брендів.

На першому етапі аналізу було оцінено власні сили туристичних агентів, виявлено їх сильні та слабкі сторони (табл. 2).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних напрямків діяльності турагентів та туроператорів

	Туристичні агенти	Туристичні оператори
Основні функції	Реалізація туру, що пропонують; надання інформації про обраний тур потенційному клієнту; продаж туру; реклама туру; презентація рекламно-інформаційних видань про тур для успішної реалізації турпродукту.	Формування переліку послуг(туру); розробка туристичних маршрутів; ціноутворення на туристичному ринку; просування продукту на туристичному ринку за допомогою реклами, стимулювання продажів, PR; підготовка рекламно-інформаційних видань про тур, що пропонують.
Спільні риси	Головним завданням як для турагента, так і для туроператора залишається забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку та отримання стійких прибутків.	
Відмінності за системою прибутків	Отримання прибутку за рахунок комісійних від продажу турпродукту.	Отримання прибутку завдяки різниці між ціною покупки та ціною продажу.
Відмінності у ступені володіння турпродуктом	Запит на певний турпродукт або послугу при виникненні інтересу у споживача.	Наявність запасів турпродуктів для продажу.

Таблиця 2

Оцінка сильних та слабких сторін українських турагентів та туроператорів

Параметри оцінки	Сильні сторони		Слабкі сторони	
	турагенти	туроператори	турагенти	туроператори
Організація	Достатній рівень кваліфікації працівників	Високий рівень кваліфікації працівників	Низька зацікавленість працівників у розвитку підприємств	
	Ефективна співпраця між працівниками підприємства			
Виробництво	Надійні постачальники	Достатня якість послуг	Короткий життєвий цикл турпродукту	
			Недостатня якість послуг	
Фінанси	Висока швидкість обороту капіталів		Високий рівень витрат на виробництво	Високий рівень витрат на освоєння новітніх технологій
		Високий рівень фінансової стійкості		
		Висока прибутковість	Низький рівень фінансової стійкості	
Інновації	Достатній ступінь новизни турпродуктів (послуг)	Високий ступінь новизни турпродуктів (послуг)	Нечасте впровадження нових продуктів та послуг	Тривалі терміни окупності інноваційних вкладень
		Системне впровадження нових продуктів та послуг	Тривалі терміни окупності інноваційних вкладень	
Маркетинг	Можливість використання бренду туроператора	Широкий спектр послуг, що надаються	Нижчий рівень ефективності реклами (порівняно з конкурентами туроператорами)	Більш високий рівень витрат на здійснення маркетингової діяльності
			Вузький спектр послуг	
		Відомий, впізнаваний бренд	Недостатньо розвинені канали збуту	Більш високий рівень конкурентної боротьби
	Спроможність до створення власного бренду	Нижчий (порівняно з конкурентами турагентами) рівень цін	Недостатньо впізнаваний бренд	
		Розвинені канали збуту (серед них і мережа Інтернет)	Вищий (порівняно з конкурентами-туроператорами) рівень цін	
Позитивний імідж фірм на ринку				

Таблиця 3

Оцінка ринкових можливостей та загроз українських турагентів та туроператорів

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Фактори попиту	Збільшення місткості ринку	Зниження темпів росту ринку
Фактори конкуренції	Усунення торгових бар'єрів	Поява на ринку сильних конкурентів з потужним брендом
		Зростання продаж аналогічних послуг
Фактори збуту	Створення на ринку нової мережі	
Економічні фактори	Зростання в економіці	Спад в економіці
	Зростання курсу національної валюти	Негативні зміни в курсах валют
	Збільшення рівня доходів населення	Зменшення рівня доходів населення
Політико-правові, міжнародні фактори	Внесення позитивних змін до чинного законодавства	Внесення негативних змін до чинного законодавства
		Загальна світова криза (політична, економічна)
Технологічні фактори	Створення нових спрощених систем бронювання	Зростання вартості впровадження інформаційно-комунікаційних систем
	Створення спрощеної проформи угоди з клієнтом	
Демографічні фактори	Приріст населення	Старіння населення
	Урбанізація	Зменшення чисельності населення
Соціально-культурні фактори	Зміни уподобань споживачів	Зміни уподобань споживачів
Природні фактори	Покращення стану навколишнього середовища	Погіршення стану навколишнього середовища

Для підприємств турагентів більш важливими є сильні сторони, тому що вони є основою їх поточної та подальшої політики, саме на них повинно будуватися досягнення конкурентних переваг [4]. Найбільш вагомими сильними сторонами турагентів є достатній рівень кваліфікації працівників, надійні постачальники, достатня якість послуг, що пропонуються, можливість використання бренду туроператора.

Для підприємств туроператорів вагомими сильними сторонами є високий рівень фінансової стійкості, висока прибутковість, високий ступінь новизни турпродуктів (послуг), системне впровадження нових продуктів та послуг, широкий спектр послуг, що надаються, відомий, впізнаний бренд, нижчий (порівняно з конкурентами турагентами) рівень цін.

На другому етапі аналізу було вивчено ринкові можливості та загрози (табл. 3).

Проте, треба зазначити, що для кожного з факторів характерні свої можливості та загрози [5]. Один з останніх прикладів – це події, пов'язані зі створенням Євромайдану у Києві. З одного боку, він додає позитивних рис Україні як демократичній державі, спричинив новий потік туристів саме на Майдан. А з іншого боку, він має негативний вплив на економіку держави (прямі збитки, відсутність бюджету), на поточні доходи населення.

Такий аналіз дозволяє збудувати частини SWOT-матриці – матриці можливостей (табл. 4) та матриці загроз (табл. 5) для турагентів та туроператорів.

Можливості, які знаходяться у квадрантах «ВС», «ВП» і «СС», мають першочергове значення і для турагентів, і для туроператорів. Саме їх треба використовувати найперше. А можливості, які попадають у квадранти «СН», «НП» і «НН», значного впливу на діяльність туристичних підприємств не матимуть.

Загрози, які опинилися у квадрантах «ВР», «ВК» і «СР», є серйозною загрозою для туристичних підприємств і потребують обов'язкового та негайно реагування (а за можливості – і усунення). Про загрози, які опинилися в квадрантах «ВВ», «СК» і «НР», керівництво підприємств має завжди пам'ятати та усувати їх при найліпшій нагоді [6].

На основі матриці загроз та можливостей побудовано SWOT-матрицю для українських туристичних агентів та туристичних операторів (табл. 6).

Таблиця 4

Матриця можливостей для українських турагентів та туроператорів

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей на підприємство		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Низький (Н)
Висока (В)	Створення на ринку нових мереж	Усунення торгових бар'єрів	Покращення стану навколишнього середовища
Середня (С)	Внесення позитивних змін до чинного законодавства	Створення нових спрощених систем бронювання	Створення спрощеної проформи угоди з клієнтом у мережі Інтернет
Низька (Н)	Збільшення місткості ринку	Зростання чисельності населення	Урбанізація

Таблиця 5

Матриця загроз для українських турагентів та туроператорів

Вірогідність реалізації загрози	Вплив загроз на підприємство			
	Руйнування (Р)	Критичний стан (К)	Важке становище (В)	Незначні «пошкодження» (Н)
Висока (В)	Спад в економіці	Зниження темпів росту ринку	Зростання продажів аналогічних послуг	Загальна світова криза
Середня (С)	Поява на ринку сильних конкурентів з потужними брендами	Негативні зміни в курсах валют	Зміни уподобань споживачів	Зменшення рівня доходів населення
Низька (Н)	Зменшення чисельності населення	Старіння населення	Внесення негативних змін до чинного законодавства	Погіршення стану навколишнього середовища

Таблиця 6

SWOT-матриця для компаній

	О – можливості		Т – загрози	
	А – збільшення місткості ринку; Б – поява на ринку нових мереж; В – внесення позитивних змін до чинного законодавства; Г – зростання населення; Д – створення нових спрощених систем бронювання		А – зниження темпів росту ринку; Б – поява на ринку сильних конкурентів з потужними брендами; В – спад в економіці; Г – зміни вподобань споживачів; Д – зростання продажів аналогічних послуг	
S – сильні сторони	турагенти	туроператори	турагенти	туроператори
1 – високий рівень кваліфікації працівників; 2 – надійні постачальники; 3 – висока якість послуг; 4 – широкий спектр послуг; 5 – відомий, впізнаваний бренд; 6 – здатність створити власний бренд; 7 – високий ступінь новизни турпродуктів (послуг); 8 – системне впровадження нових продуктів та послуг; 9 – нижчий (порівняно з конкурентами-турагентами) рівень цін; 10 – розвинені канали збуту (серед них і мережа Інтернет)	А – 3, 4, 6 Б – 2, 3, 4 В – 1 Г – 4, 5 Д – 1	А – 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10 Б – 2, 3, 4, 10 В – 1 Г – 4, 5 Д – 1	А – 3, 4, 6 Б – 2, 3, 6 В – 1, 2, 3 Г – 4, 5 Д – 4, 6	А – 3, 4, 5, 8, 9, 10 Б – 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10 В – 1, 2, 3, 10 Г – 4, 5, 7, 8 Д – 5, 7, 8, 10
W – слабкі сторони	турагенти	туроператори	турагенти	туроператори
1 – низький рівень фінансової стійкості; 2 – високий рівень витрат на освоєння новітніх технологій; 3 – недостатньо розвинені канали збуту; 4 – нижчий рівень ефективності реклами (порівняно з конкурентами-туроператорами); 5 – більш високий рівень конкурентної боротьби; 6 – нечасте впровадження нових продуктів та послуг; 7 – значні терміни окупності інноваційних вкладень	А – 3, 4 Б – 1, 3, 4 В – 1 Г – 1, 2 Д – 6	А – 5, 7, 2 Б – 5 Г – 5, 7 Д – 2	А – 1, 4 Б – 3, 4, 6 В – 1, 7 Г – 3, 4, 6 Д – 3, 4, 6	А – 1, 4 Б – 3, 4 В – 5, 7, 2 Г – 3, 4, 7 Д – 2, 7

Таким чином, у SWOT-матриці показано співставлення сильних та слабких сторін українських туристичних агентів та операторів з можливостями та загрозами середовища. Таке співставлення дозволяє визначити ті можливості, які слід використовувати у першу чергу, та ті загрози, які є найсерйознішими.

На підставі SWOT-матриці можна запропонувати 4 види стратегічної поведінки на ринку для українських туристичних агентів та туристичних операторів. Дві з них – наступальні (атакуючі), вони засновані на використанні можливостей, а дві – оборонні, вони орієнтовані на усунення виявлених загроз.

Перша стратегія полягає у використанні сильних сторін з урахуванням можливостей, які надає ринок. Її головним напрямком – це введення свого продукту на ринок у нових природно-географічних зонах. Головними перспективами ефективного виконання цього напрямку є просування на нові ринки, розширення сфер бізнесу, географічна експансія.

Друга, наступальна, стратегія полягає у використанні можливостей ринку, незважаючи на слабкі сторони підприємств. Ключовими аспектами повинні бути намагання не тільки збільшити частку своїх туристичних продуктів на традиційних, вже добре освоєних ринках, а й розширення своєї присутності в різних регіонах та можливо, створення мереж та формування власного бренду для турагентів і розвитку бренду для туроператорів. Стратегічна альтернатива, яку спроможне у цьому випадку досягти підприємство, – це розвиток сфер бізнесу, його зростання за рахунок зменшення витрат, активізації фінансової діяльності, а також забезпечення стабільності діяльності: за рахунок фінансової економії та

балансування на туристичному ринку для турагентів з використанням брендів відомих туроператорів.

Оборонна стратегія підприємств полягає у використанні сильних сторін підприємства для усунення можливих загроз, та розробка планів захисту від загроз ринку з урахуванням слабких сторін підприємства.

Головними напрямками діяльності у рамках цих форм роботи є завдання зберегти частку свого туристичного продукту на основі покращення якості надання послуг. Стратегічною альтернативою підприємству цьому випадку стає перебудова маркетингової та фінансової діяльності, а також чинної системи управління на підприємствах.

У цих випадках туристичним підприємствам не просто спеціалізувати виробництво й розробляти такі виробничі системи, що одночасно відповідали б різноманітним маркетинговим вимогам і при цьому зберігали б свою конкурентоспроможність. Такий підхід визначає актуальність розробки та реалізації стратегій щодо зміцнення рівня конкурентоспроможності брендів туристичних підприємств. Він значно ширший за стратегію управління якістю туристичного продукту (послуг), оскільки вимагає встановлення певного комплексу маркетингових завдань, орієнтованих на дослідження ринків і тих сегментів ринку, у яких передбачається реалізація цих послуг, а також ступеня впливу бренду на розширення діяльності підприємства та його фінансової стійкості.

Висновки і пропозиції. Туристичний бренд формує відданість споживача, яка, у свою чергу, створює стійку конкурентоспроможність. Конкурентоспроможний туристичний бренд визначає постійність попиту і поступово формує його незалежність від

багатьох ринкових чинників, зокрема від загального рівня цін на ринку. Конкурентоспроможний туристичний бренд певним чином страхує туристичне підприємство і зумовлює готовність споживача в майбутньому платити більше. Такі сприятливі обставини дають можливість підприємству збільшити надбавку до ціни, продукту, що пропонується та підвищити свою фінансову ефективність, поліпшити процес планування.

Успішному підприємству необхідно прогнозувати споживчий попит для того, щоб правильно планувати туристичну бізнес-діяльність, будувати партнерські взаємовідносини. Рівновага цін та загальний стан туристичного ринку є важливими чинниками розвитку туристичних підприємств, але саме стабільний попит здатний протистояти негативному коливанню цін у сфері туризму.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М. : Издат. дом «Гребенников», 2003. – 440 с.
2. Keller, K.L. 2002. Branding and Brand Equity. Marketing Science Institute: Cambridge, Massachusetts, 86 p.
3. Зозульов О. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві / О. Зозульов, Ю. Нестерова // Економіка України. – 2008. – № 3. – С. 4–11.
4. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Оленко. – Х. : ВД «ІН-ЖЕК», 2008. – 512 с.
5. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Х. : ВД «ІН-ЖЕК», 2004. – 264 с.
6. Иванов Ю.Б. Конкуренетоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография / Ю.Б. Иванов. – Харьков, 1997. – 267 с.

УДК 658.15

Андриєнко Н.М.

аспірант

*Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України*

ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розкрито пропозицію щодо вдосконалення безпеки бюджетного планування на промисловому підприємстві. Представлено суть і завдання бюджетного планування як сучасного інструменту управління фінансами підприємства в умовах трансформаційної економіки. Автор доводить, що з метою поліпшення ефективності, система планування має бути прив'язана до наявної на підприємстві системи центрів відповідальності, повноважень, системи контролінгу.

Ключові слова: планування, бюджет, підприємства, система, облік, управління.

Андриенко Н.Н. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

В данной статье раскрыто предложение по совершенствованию безопасности бюджетного планирования на промышленном предприятии. Представлены суть и задачи бюджетного планирования как современного инструмента управления финансами предприятия в условиях трансформационной экономики. Автор доказывает, что с целью улучшения эффективности, система планирования должна быть привязана к имеющейся на предприятии системе центров ответственности, полномочий, системе контроллинга.

Ключевые слова: планирование, бюджет, предприятия, система, учет, управление.

Andrienko N.N. IMPROVING FINANCIAL PLANNING IN INDUSTRIAL ENTERPRISES IN TRANSFORMATION ECONOMY

In this article the proposal to improve the safety of budget planning in an industrial plant. Represented the essence of the problem and budget planning as a modern tool of financial management in the enterprise transformation economy. The author argues that in order to improve efficiency, the planning system should be linked to the existing enterprise system of centers of responsibility, authority, controlling system.

Keywords: planning, budgeting, enterprise system, accounting, management.

Вступ. Поряд з усвідомленою необхідністю широкого застосування сучасного фінансового планування в теперішніх умовах діють фактори, що обмежують його використання на промислових підприємствах в трансформаційній економіці. Основними є висока ступінь невизначеності на українському ринку, пов'язана з глобальними змінами у всіх сферах суспільного життя (їх непередбачуваність ускладнює планування); незначна частка підприємств, які мають фінансові можливості для здійснення серйозних фінансових розробок; відсутність науково обґрунтованої і стабільної нормативно-правової бази вітчизняного бізнесу.

Постановка завдання. Великі можливості для здійснення ефективного фінансового планування

мають великі промислові підприємства. Вони володіють достатніми коштами для залучення висококваліфікованих фахівців, які забезпечують проведення широкомасштабної планової роботи в галузі фінансів. На невеликих підприємствах, як правило, для цього немає коштів, хоча потреба у фінансовому плануванні є не меншою ніж у великих. Малі фірми частіше потребують залучення позикових коштів для забезпечення своєї господарської діяльності, тоді як зовнішнє середовище у таких підприємств менше піддається контролю і більш агресивне. І як наслідок – майбутнє невеликого підприємства є більш невизначеним і непередбачуваним.