

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Розглянуто сучасний стан розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу, особливості реалізації процесу та можливість застосування основних інструментів стратегічного управління в практиці їх діяльності.

Ключові слова: стратегічне управління, організації малого, середнього бізнесу.

I. W. SOKIRNIK

Khmelnytsk National University

REALIZATION OF PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT IS IN ORGANIZATIONS OF SMALL AND MIDDLE BUSINESS

Abstract – Purpose of the article is research of features of becoming and development of strategic management in organizations of small and middle business, as one of factors of market economy is. Considered modern development of subjects of small and middle business status to Ukraine, the constituents of the programs of support of small business, structure of financing of measures of the regional programs of development of small enterprise are analysed in Ukraine and in the cut of separate areas, constituents of dynamic model of strategic management of small and middle enterprises, feature of realization of process and possibility of application of basic instruments of strategic management in practice of their activity.

Key words: strategic management, of small, middle business.

Постановка проблеми. Одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки України в умовах подолання наслідків світової економічної кризи є розвиток малого та середнього бізнесу. Такі організації є базисом економік країн Європи та світу взагалі, тому урядовими структурами активно здійснюється підтримка малого підприємництва, головним завданням якої є підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності таких суб'єктів економічної діяльності.

Аналіз основних досліджень та публікацій. В науковій економічній літературі не представлені в достатньому обсязі комплексні дослідження по проблемі стратегічного управління малих підприємств. В певній мірі ця проблема знайшла відображення у працях Ф. Аналоуї, А. Карамі, Т. Коена, Дж. Пратта, Дж. Траута, Д. Секстона тощо. Проблеми розвитку малого підприємництва в Україні висвітлені в працях таких українських вчених, як З.С. Варналій, О.В. Прокопенко, С.Г. Дрига, М.Г. Пивоваров. Незважаючи на значну кількість публікацій по проблематиці діяльності малих підприємств, недостатньо вивченими є особливості процесу стратегічного управління таких організацій, вибору та реалізації стратегії розвитку, що є нагальною потребою в умовах бізнес-середовища високого рівня нестабільності. Це зумовлює необхідність теоретико-методологічного дослідження особливостей реалізації стратегічного управління малими підприємствами.

Формулювання цілі статті. Ціллю статті є дослідження особливостей становлення і розвитку стратегічного управління в організаціях малого та середнього бізнесу, як одного із структуроутворюючих чинників ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Про значення малого бізнесу в економіці розвинених країн говорять наступні статистичні дані. Наприклад, в США доля малого бізнесу складає в об'ємі виробництва близько 25 %, Великобританії – 30 %, Японії – понад 50 %. У США малий бізнес забезпечує більше 20 % експорту, в Японії – близько 35 %. Продукція малих підприємств формує понад 10 % ВВП Німеччини, Франції; понад 30–40 % ВВП у Чехії, Словаччині, Угорщині. В Україні за даними 2011 р. цей показник дорівнював лише 7 % [12].

У період виходу з кризи розвиток малого та середнього бізнесу може суттєво покращити ситуацію із безробіттям, що є нагальною потребою. В країнах ЄС чисельність зайнятих у сфері малого підприємництва, як правило, перевищує 50 % населення працездатного віку. В Україні у 2011 р. малим підприємництвом займалось лише 24,9 % працездатного населення. Основними сферами діяльності малих підприємств в світі є: побутове обслуговування населення, торгівля, громадське харчування, промислове виробництво вузько-спеціалізованої продукції, програмне забезпечення і консалтингові послуги, брокерські операції на ринку цінних паперів, операції з нерухомістю, наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки.

Індекс малого та середнього підприємництва в країнах-учасниках Східного партнерства за 2012 р., що представили Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) разом з Європейською комісією, Європейським фондом освіти та європейським банком реконструкції і розвитку (ЄБРР) оцінює прогрес цих країн у впровадженні Акта про малий бізнес в Європі. Згідно з проведеним дослідженням, впродовж останніх чотирьох років внесок малих і середніх підприємств в українську економіку постійно знижувався. Упродовж 2007–2010 рр. суттєво зменшувався рівень зайнятості у середніх підприємствах – приблизно на 10 % щороку [10].

Внаслідок кризи в Україні спостерігалось зменшення чисельності малих підприємств. Найбільше падіння припадало на 2010 р. (зменшення склало 5,5 % порівняно з 2009 р.) та 2011 р. (відповідно – на 8,9 % порівняно з 2010 р.). Кількість малих підприємств в Україні на 10 тис. наявного населення з 75 одиниць у 2009 р. скоротилась до 71 у 2010 р. та до 63 – у 2011 р., що відповідає показникам 2005 р. Кількість суб'єктів малого підприємництва з 661 на 10 тис. населення у 2009 р. скоротилась до 464 у 2011 р., а кількість зайнятих працівників на підприємствах малого бізнесу України зменшилася з 2237,4 тис. у 2008 р. до 2073,6, що відповідає рівню цього показника у 2006 р. [11]. Так, наприклад, у Хмельницькій області кількість працюючих підприємств малого бізнесу за період 2006–2012 рр. скоротилася в цілому на 555 одиниць, а починаючи із 2008 р спостерігається негативна динаміка їх кількості (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка розвитку суб'єктів підприємницької діяльності Хмельницької області

Показник	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
1. Кількість малих підприємств, од.	6655	6874	6030	6387	5838	5808	6100
2. Темп зростання, %	–	103,3	87,7	105,9	91,4	99,4	105,0
3. Кількість діючих фізичних осіб-підприємців, од.	–	74814	78129	76649	69995	64889	63750
4. Темп зростання, %	–	–	104,4	98,1	91,31	92,7	98,24

Аналіз даних таблиці показує, що більш швидкими темпами відбувалося зменшення кількості фізичних осіб-підприємців. Абсолютне зменшення цього показника за 2007–2012 рр склало 11064 од. по Хмельницькій області.

Крім суттєвого впливу на макроекономічні показники, малий та середній бізнес сприяє економічному розвитку та росту зайнятості в регіонах. Аналіз стану розвитку малих і середніх підприємств у розрізі різних областей України показує їх значний вплив на соціально-економічний розвиток регіонів. В певних регіонах України малий бізнес відіграє вирішальну роль у створенні бюджетів всіх рівнів та представляє собою основу економіки. Так, зокрема, за даними Головного управління статистики в АРК, на початку 2011 р в Автономній Республіці Крим здійснювали діяльність 93,8 % малих, 5,8 % середніх та лише 0,4 % великих підприємств від загальної кількості діючих підприємств регіону. Станом на 01.01.2013, в Автономній Республіці Крим зареєстровано 20129 юридичних осіб – суб'єктів малого підприємництва. На малих підприємствах працює 85,8 тис. чол., що становить 33,2 % від загальної кількості зайнятих працівників на підприємствах АРК. В малому бізнесі Вінницької області зайнято майже 26 % від зайнятого населення області або понад 180,0 тис. осіб, а частка малих підприємств в загальних обсягах надходжень до місцевого бюджету становить 25 %. Частка надходжень до бюджетів усіх рівнів від діяльності малих підприємств та фізичних осіб-підприємців Волинської області становить 19,7 %.

Аналіз статистичних даних щодо розвитку суб'єктів МСБ показує, що за результатами 2012 р. відбулося збільшення кількості малих підприємств у більшості областей країни. Так, кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності на Житомирщині, станом на 1.01.2013, становить 147,5 тис. одиниць, що на 4 % більше, ніж за попередній звітний рік. В АРК у 2012 р. загальна кількість суб'єктів малого підприємництва – юридичних осіб збільшилася на 1709 підприємств, у порівнянні із звітним періодом минулого року. За даними Головного управління статистики у Хмельницькій області при загальному зменшенні кількості суб'єктів МСБ за результатами 2012 року в області на 493 одиниці, приріст кількості малих підприємств складає 5,02 % (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка кількості суб'єктів МСБ у Хмельницькій області

Показник	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
1. Кількість одиниць суб'єктів МСБ	83568	76363	71093	70600
2. Кількість малих підприємств, од.	6387	5838	5808	6100
3. Кількість середніх підприємств, од.	532	530	396	405
4. Кількість діючих фізичних осіб-підприємців, од.	76649	69995	64889	63750

На сьогодні пріоритетні напрями політики щодо підтримки малого та середнього бізнесу регулюються Законом України “Про державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні”, що прийнятий в березні 2012 р. Основні заходи щодо розвитку суб'єктів малого бізнесу визначені в національній програмі розвитку малого підприємництва та відповідними регіональними програмами. Але за останні роки відбулось суттєве скорочення обсягів фінансування заходів регіональних програм розвитку малого підприємництва. У 2010 р. рівень фінансування зазначених заходів з обласних бюджетів становив лише 43 % від показників до кризового рівня.

Аналіз змісту складових програм підтримки малого підприємництва на різних організаційних рівнях дозволяє зробити висновок про приділення особливої уваги саморегулюючій та підтримуючій функції держави. Так зокрема, як на загальнодержавному, так і регіональному рівні реалізуються заходи щодо реформування дозвільної системи шляхом спрощення механізму надання суб'єктам господарювання документів

дозвільного характеру. В більшості областей України укладено угоди між обласними державними адміністраціями та міськими радами про співпрацю щодо організації видачі документів дозвільного характеру регіональними дозвільними органами в межах адміністративно-територіальної одиниці через дозвільні центри міських рад (міст обласного значення). Станом на початок 2013 р. в Україні функціонує 681 дозвільний центр, в тому числі чотири обласні дозвільні центри.

Аналіз структури фінансування заходів регіональних програм розвитку малого підприємництва в Україні та у розрізі окремих областей показує, що у 2012 році із загальної суми фактично витрачених коштів питома вага витрат на компенсацію відсотків за банківськими кредитами склала 27,97 % та було реалізоване у 8 областях та м. Києві, фінансування бізнес-проектів на поворотній основі, пільгове кредитування реалізовувалося у 11 областях (питома вага витрат – відповідно складає 31,03 %). Формування інфраструктури, поповнення статутного та оборотних фондів організацій МСБ здійснювалося у 12 областях та складає 16,55 % загальної суми витрат, 13,59 % коштів витрачено на виставкові заходи, видання інформаційних бюлетенів, проспектів, довідників. Всього 5,06 % бюджетних коштів витрачено на навчально-методичну роботу, яка проводилася в 12 областях. Причому розмір таких витрат знаходиться в межах від 20,0 до 180 тис. грн, а в шести областях не перевищує 40,0 тис. грн/рік. Жодна із перерахованих складових регіональних програм не реалізовувалася в Тернопільській, Черкаській та Дніпропетровській обл. [3, 12].

Разом з тим, будь-яка підтримка на рівні державних установ залишається малоефективною при відсутності стратегічного потенціалу розвитку малого підприємства, наявних проблемах управління та розробки стратегії. Індикаторами ефективності реалізації програм розвитку та впливу змін у нормативно-правовій базі на сектор малого бізнесу є наступні показники: кількість новостворених МП у різних сферах діяльності, кількість ліквідованих підприємств, кількість прибуткових суб'єктів господарювання, кількість працюючих у МП тощо. Враховуючи, що щорічне збільшення кількості створених малих підприємств не приводить до аналогічного збільшення кількості працюючих підприємств за результатами відповідних років, можна стверджувати, що значною є кількість підприємств, які припиняють свою діяльність у поточних роках. В Україні частина збиткових підприємств малого бізнесу з 32,8 % від загальної кількості у передкризовому 2007 р. збільшилась до 41,4 % у 2011 р.

Безумовно на тривалість життєвого циклу підприємств малого бізнесу впливають організаційно-інституційні складові бізнес-середовища, але важливим і суттєвим моментом успішного розвитку таких підприємств є система менеджменту та здійснення процесів стратегічного управління.

На нашу думку, не існує принципової різниці між складовими стратегічного управління підприємств різного розміру. Разом з тим, відмінність полягає у змісті, пріоритетах застосування та формалізації основних елементів – визначенні місії та цілей, здійсненні аналізу середовища, формування стратегії, реалізації стратегії, оцінці та контролі реалізованої стратегії (табл. 3).

Таблиця 3

**Особливості реалізації процесу стратегічного управління
на підприємствах малого та середнього бізнесу**

Характерна особливість організацій малого бізнесу	Вплив на реалізацію процесу стратегічного управління
1. Орієнтація на невелику частку ринку	Обмеженість стратегічних альтернатив розвитку в певній сфері діяльності
2. Відсутність формалізованої структури управління	Поєднання оперативних та стратегічних рішень. Швидкість прийняття стратегічних рішень
3. Управління власниками, невелика чисельність або відсутність управлінського персоналу	Процедури не формалізовані, переважає інтуїтивний підхід до прийняття стратегічних рішень, підприємницький стиль керівництва
4. Залежність від обмеженої кількості постачальників, клієнтів	Можливість краще прогнозувати ризики здійснення стратегічних змін, обмеженість альтернативних варіантів стратегій
5. Обмежений асортимент продукції (послуг)	Спрощення стратегічного аналізу
6. Обмежені ресурси	Обмеженість альтернативних стратегічних варіантів

Динамічна модель стратегічного менеджменту в малих та середніх підприємствах [1, с. 81] в якості першого ключового етапу розглядає саме аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей етап є важливим для оцінки активів підприємства, компетенцій, здібностей, досвіду, соціальних тенденцій, потенціалу галузі. Результати такого сканування дозволяють з'ясувати потенційні можливості та вірогідні загрози, оцінити їх силу впливу на малі підприємства, визначити можливість здійснення бізнесу. Саме на основі аналізу бізнес-середовища формується стратегічне бачення керівника фірми. Важливим є також здійснення стратегічного контролю, який охоплює стратегічне спостереження, контроль вихідних умов, контроль непередбачених обставин та контроль ходу реалізації стратегії [1, с. 297]. Стратегічне спостереження представляє загальний контроль процесу реалізації стратегії, інструментом якого є систематичне сканування бізнес-середовища. Контроль вихідних умов дозволяє прийняти рішення про зміну наявної стратегії підприємства, якщо базові вихідні умови, на яких базувався аналіз змінилися, та стосується насамперед факторів зовнішнього середовища і галузевих характеристик. Цей тип стратегічного контролю дозволяє своєчасно з'ясувати параметри вихідних умов, та приймати рішення стосовно необхідності зміни стратегії. Контроль реалізації стратегії представляє собою процес, що дозволяє поетапно оцінювати реалізацію програм, процедур,

бюджетів в контексті загальної стратегії розвитку. Цей тип контролю призначений для виявлення необхідності зміни стратегії виходячи з досягнутих результатів її поетапної реалізації та дозволяє переоцінити наявні стратегічні напрями розвитку малого підприємства.

Особливістю реалізації стратегічного управління в практиці діяльності суб'єктів МСБ є обмеженість практичного застосування класичних інструментів стратегічного управління через переважаність оперативними задачами, поточними питаннями та не достатню компетентність керівників (табл. 4).

Таблиця 4

**Можливість застосування класичних інструментів стратегічного управління
організаціями малого та середнього бізнесу**

Назва інструмента/методу	Можливість застосування	Практична реалізація	Доцільність застосування
1. Визначення місії, цілей	Абсолютно можливо	Застосовується переважно у неформалізованому вигляді	Ідентифікація у зовнішньому середовищі, структурування задач
2. Методи аналізу зовнішнього середовища	Можливо	Застосовуються інтуїтивно у неформалізованому вигляді	Прийняття обґрунтованого варіанта стратегії
2.1. PEST-аналіз	Можливо	Фрагментарна реалізація	Визначення найбільш впливових чинників макросередовища
2.2. Аналіз конкурентів	Абсолютно можливо	Часткова реалізація	Визначення стратегічних груп конкурентів
2.3. Аналіз споживачів	Абсолютно можливо	Часткова реалізація	Визначення можливостей розвитку
2.4. Аналіз постачальників	Можливо	Часткова реалізація	Підвищення стійкості бізнесу
2.5. Аналіз товарів-замінників	Можливо	Часткова реалізація	Визначення конкурентних переваг товарів та послуг
2.6. Аналіз появи нових конкурентів	Можливо	Часткова реалізація	Усвідомлення можливостей та загроз
3. Методи портфельного аналізу	Частково можливо	Не застосовується	Прийняття обґрунтованих стратегічних рішень стосовно альтернативних напрямів розвитку
4. Управління за "слабкими" сигналами	Можливо	Не застосовується на практиці у формалізованому вигляді	Виявлення та ранніх термінах загроз та можливостей для розвитку та прийняття превентивних заходів
5. Аналіз внутрішнього середовища	Абсолютно можливо	Часткова реалізація	З'ясування потенціалу для розвитку
6. SWOT-аналіз	Абсолютно можливо	Часткова реалізація у неформалізованому вигляді	Визначення пріоритетів, ранжування дій
7. Методи оцінки конкурентів	Можливо	Часткова реалізація у неформалізованому вигляді	Визначення конкурентних переваг, можливість корегування стратегії розвитку
8. Оцінка перспективної привабливості сфер діяльності підприємства	Можливо	Часткова реалізація у неформалізованому вигляді	Прийняття обґрунтованих стратегічних рішень

На наш погляд, на вибір стратегії розвитку організацій малого та середнього бізнесу суттєво впливають політико-правові чинники та регулюючі заходи на різних рівнях державного управління. Тому, дієвими заходами, що сприяють вибору стратегії розвитку малого та середнього бізнесу, можуть бути:

– впровадження механізму надання інформації щодо бізнес-умов діяльності в певній сфері бізнесу, зокрема правової складової, кількості діючих підприємств, асортименту продукції та послуг, що вже представлені на ринку, кількості працюючих на певних підприємствах, рівня необхідних витрат для ведення бізнесу та критичного рівня вкладень в даний бізнес. Це могло б суттєво знизити ризики початку бізнес-діяльності в нових напрямках, сприяло усвідомленню ключових факторів успіху для ведення бізнесу ;

– впровадження механізму надання інформації про програми навчання управлінського персоналу та робітників малих підприємств;

– надання інформації про державні стратегічні програми розвитку відповідних регіонів та сфер діяльності з метою кращого усвідомлення стратегічних можливостей організації. Крім того, для вибору адекватної стратегії розвитку для малих та середніх підприємств корисною є інформація про можливості та вигоди національного та іноземних ринків.

– залучення малих фірм до виконання державних замовлень, резервування певного переліку і об'єму робіт (послуг) для малих підприємств;

– сприяння інтеграції малого, середнього і великого бізнесу;

– підтримка наукових досліджень малих підприємств, впровадження механізму пільг на НДКР;

– стимулювання створення малих підприємств при вищих навчальних закладах, вдосконалення механізму створення науково містких малих підприємств;

– створення умов для впровадження альтернативних бюджетному джерел фінансування підтримки малого підприємництва, наприклад, впровадження практики залучення коштів громадських організацій, великих підприємств і процвітаючих бізнесменів з наданням ним пільгових умов функціонування;

- розвиток сучасних інформаційних технологій для створення великих баз даних для різних категорій користувачів у сфері бізнесу і його підтримки, дослідження ринку зовнішнього і внутрішнього інституціонального середовища функціонування малого підприємництва;
- створення баз даних наявності виробничих площ, обладнання та земельних ділянок, що не використовуються промисловими підприємствами;
- створення реєстру незадіяних нежитлових приміщень комунальної власності територіальних громад, що можуть бути надані в оренду;
- створення кластерів та мережних організацій з представників малого та середнього бізнесу регіону;
- створення системи збору інформації для моніторингу необхідності процесу навчання та підтримки нових підприємств;
- створення інформаційної бази постачальників ділових послуг для малого та середнього бізнесу та визначення можливих варіантів відшкодування витрат та надання таких послуг (частково за рахунок місцевих бюджетів, кредит тощо).

Успішний розвиток підприємств МСБ залежить не тільки від організаційно-правової та інституційної складової бізнес-середовища, ключовими факторами успішної діяльності є компетенції власників, управлінців та персоналу підприємства в певній сфері бізнесу, застосування сучасних управлінських технологій, потенціал знань та можливості його розвитку, навчання.

Для реалізації процесів стратегічного управління малими та середніми підприємствами необхідні певні характерні якості як керівників (власників), так і персоналу таких суб'єктів господарювання. Насамперед, це здатність системного мислення, розуміння інтеграції бізнес-процесів та ресурсів підприємства у зовнішній ринковій системі. Крім того важливим є альтернативність мислення, здатність реальної оцінки переваг та недоліків кожного альтернативного варіанту розвитку. Виходячи з цього важливим є здатність виділяти пріоритетні дії, ранжирувати свої дії у залежності від обраних цілей, встановлювати критерії важливості. В умовах нестабільного середовища та швидкої зміни ситуації на ринку, актуальним є прийняття своєчасних рішень, оскільки кожна можливість, що не використана вчасно, перетворюється на перевагу конкурентів, які швидше відреагували на неї. Важливим є також реалізація створеної стратегії, здатність працювати у команді, формувати критичну масу прихильників розроблених планів.

Такими перерахованими якостями та здібностями рідко володіють у переважній кількості підприємці, власники та керівники малого і середнього бізнесу, тому безумовно потрібно навчання та розвиток таких здібностей. В регіональних програмах підтримки малого та середнього підприємництва зроблені спроби ліквідувати прогалини у підготовці та підвищенні професійних якостей працівників, але результати їх реалізації є надзвичайно скромними. Так, наприклад, по Рівненській області в контексті реалізації регіональної програми розвитку малого і середнього підприємництва протягом 2011–2012 рр. перепідготовку пройшло всього 16 осіб. В цілому по Україні кількість підприємців, що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації склало 20001 особу, що є незначним враховуючи 3020413 фізичних осіб-підприємців та 5216989 загальної кількості найманих осіб, що працюють у суб'єктів господарської діяльності станом на початок 2013 р.

Висновки. Таким чином, реалізація процесу стратегічного управління має певні особливості в організаціях малого та середнього бізнесу, що визначаються особливостями організаційної побудови таких підприємств, компетенціями власників як у певній сфері бізнесу так і в менеджменті взагалі. Вибір стратегій розвитку сильно залежить від регулюючих заходів, що визначають умови розвитку бізнесу в певній сфері господарювання та забезпечують підтримку стабільної діяльності таких підприємств. Подальшого дослідження потребує використання інструментів стратегічного управління на різних стадіях життєвого циклу суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Література

1. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua/info/1220>
2. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карами ; пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
3. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З. С. Варналій. – 4-те вид., стереотип. – К. : Знання, 2008. – 302 с.
4. Державна податкова адміністрація України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sta.gov.ua>
5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Дрига С. Г. Мале підприємництво України: становлення, механізми управління та підтримки: монографія / С. Г. Дрига. – К. : ТОВ “ДКС центр”, 2009. – 362 с.
7. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс] : закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI (4618-17). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17/ed20120419>.

8. Зелена книга малого бізнесу України: оцінка та перспективи шляхів розвитку: [матеріали до круглого столу] // Інститут власності і свободи. – К., 2011. – 69 с.
9. Моруна Б. Забодают: Законопроект о развитии и господдержке малого и среднего бизнеса ничего не развивает и никого не поддерживает / Б. Моруна, О. Вачар // Бизнес. – 2011. – № 47. – С. 59–60.
10. Статистичний щорічник Хмельницької області: офіц. текст: за 2011 р. / Голов. упр. статистики у Хмельницькій області. – Хмельницький, 2012. – 435 с.
11. Ход реализации Акта ЕС о малом бизнесе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ufpp.gov.ua/content/PDF/stranu_vostochnogo_partnersta_2012_ru.pdf
12. Щодо ефективності підтримки та перспектив розвитку малого підприємництва у регіонах. Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/903/>
13. Узагальнений звіт про стан виконання регіональних програм розвитку малого підприємництва в Україні у 2012 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua/info/1101>

References

1. Analitichnyy zvit pro stan i perspektivy rozvytku maloho ta seredn'oho pidpryyemnytstva v Ukraini [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.dkrp.gov.ua/info/1220>
2. Analouy F. Stratehichesky menedzhment mal'yx y srednykh predpryaty / F. Analouy, A. Karamy ; per. s anhl. – M. : YuNTY-DANA, 2005. – 400 s.
3. Varnaliy Z. S. Male pidpryyemnytstvo: osnovy teorii i praktyky / Z. S. Varnaliy. – 4-te vyd., ster. – K. : Znannya, 2008. – 302 s.
4. Derzhavna podatkovaya administratsiya Ukrainy [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.sta.gov.ua>
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Dryha S. H. Male pidpryyemnytstvo Ukrainy: stanovlennya, mekhanizmy upravlinnya ta pidtrymky: monohrafiya / S. H. Dryha. – K. : TOV "DKS tsentr", 2009. – 362 s.
7. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i seredn'oho pidpryyemnytstva v Ukraini [Elektronnyy resurs] : zakon Ukrainy vid 22.03.2012 r. # 4618-VI (4618-17). – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17/ed20120419>.
8. Zelena knyha maloho biznesu Ukrainy: otsinka ta perspektivy shlyakhiv rozvytku: [materialy do kruhloho stolu] // Instytut vlasnosti i svobody. – K., 2011. – 69 s.
9. Moryna B. Zabodayut: Zakonoproekt o razvytyy y hospodderzhke maloho y sredneho byznesa nycheho ne razvyvaet y nykoho ne podderzhyvaet / B. Moryna, O. Vachar // Byznes. – 2011. – # 47. – S. 59–60.
10. Statystichnyy shchorichnyk Khmel'nyts'koyi oblasti: ofits. tekst: za 2011 rik / Holovne upravlinnya statystyky u Khmel'nyts'kiy oblasti. – Khmel'nyts'kyy, 2012. – 435 s.
11. Khod realizatsyy Akta ES o malom byznese [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://www.ufpp.gov.ua/content/PDF/stranu_vostochnogo_partnersta_2012_ru.pdf
12. Shchodo efektyvnosti pidtrymky ta perspektiv rozvytku maloho pidpryyemnytstva u rehionakh. Analitichna zapyska [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.niss.gov.ua/articles/903/>
13. Uzahal'nenyy zvit pro stan vykonannya rehional'nykh prohram rozvytku maloho pidpryyemnytstva v Ukraini u 2012 rotsi [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.dkrp.gov.ua/info/1101>

Надіслана/Written: 25.05.2013 р.

Надійшла/Received: 28.05.2013

Рецензент: д.е.н., проф. В. В. Лук'янова