

УДК 338.242:331.5

*В. О. Капітан,
здобувач, Львівський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України, м. Львів*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

V. Kapitan,
candidate for Ph.D., Lviv regional institute of public administration
of the National academy of public administration the President of Ukraine, Lviv

FOREIGN EXPERIENCE OF FORMING OF STATE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IS FOR THE SAKE OF PROVIDING OF EMPLOYMENT OF POPULATION

У статті досліджено основні засади державного стратегічного управління розвитком малого підприємства у Польщі, Великобританії, Німеччині, США та Японії. Крім цього, визначено основні напрями державної стратегії розвитку малого бізнесу у кожній із досліджуваних країн. Обґрунтовано роль функціонування малих суб'єктів господарювання у формуванні економіки певного регіону та економіки країни в цілому, а також визначено необхідність розробки державної стратегії розвитку малого бізнесу на найближчу перспективу. Визначено необхідність зміни в Україні стратегічних пріоритетів розвитку малого бізнесу на рівні держави, виходячи із розглянутого світового досвіду. Розроблено основні стратегічні пріоритети державної підтримки розвитку малого підприємства в Україні задля економічного розвитку регіонів країни, держави в цілому та забезпечення зайнятості населення.

In the article, the basic principles of state strategic management of development of small business in Poland, the UK, Germany, USA and Japan are researched. In addition, the basic directions of the state strategy of small business in each of the countries surveyed are identified. The role of small business entities functioning in shaping the economy of a given region and the economy as a whole, and also the need to develop a state strategy of small business in the near future. The necessity of changes in Ukraine's strategic priorities of small business at the state level based on the consideration of international experience. Developed key strategic priorities for state support of small business in Ukraine for economic development of the state, as a whole and provide employment.

*Ключові слова: малий бізнес, державна підтримка розвитку малого підприємства, зайнятість населення.
Key words: small business, state support of small business, employment.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Функціональна роль малого підприємства у економічному розвитку країни відображається у створенні нових робочих місць, що сприяє зайнятості населення, забезпеченні високого рівня конкуренції, тобто сприяє підвищенню якості продукції, і в цілому є основою для регіонального економічного розвитку. Національна специфіка розвитку малого підприємства у будь-якій країні детермінована двома визначними обставинами. По-перше, стан та перспективи розвитку малого підприємства визначаються історичним етапом досягнення країною відповідного техніко-технологічного та організаційного стану еволюційного процесу. По-друге, ефективність малого підприємства визначається розвитком великого бізнесу, яке постійно провокує перехід малого бізнесу на вищі технологічні рівні, визначаючи при цьому економічно-організаційний формат розвитку малої економіки як невід'ємної складової загальнонаціональної системи підприємства. У країнах із розвиненою ринковою економікою, де мале підприємство забезпечує 60 — 70% ВВП, на його підтримку що-

річно спрямовується 2—3% видаткової частини бюджету, оскільки саме цей вид підприємства є найбільш вразливим до несприятливих чинників зовнішнього бізнес-середовища. При цьому, в Україні відсутні ефективні механізми підтримки малого бізнесу, виходячи із критеріїв забезпечення зайнятості населення та формування регіонального валового внутрішнього продукту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематикою державного регулювання та підтримки розвитку малого підприємства займалися ряд зарубіжних та вітчизняних вчених таких, як Т. Бартік, В. Баумоль, А. Брунетті, М. Вайт, Б. Ведер, П. Вестхед, Д. Гнявеллі, П. Девідсон, Д. Кібл, Р. Латімор, Й. Шумптер, З. Варналій, О. Долгальова, С. Жарая, В. Кредісов, П. Круш, В. Литвиненко, В. Сизоненко, Т. Ткаченко та інші. Проте у сучасних умовах господарювання необхідно розробляти та втілювати рекомендації для розвитку малого бізнесу в Україні, в тому числі використовуючи ефективну закордонну практику.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є вивчення світового досвіду державного стратегічного управління розвитком малого підприємництва з метою його застосування в українських реаліях задля забезпечення зайнятості населення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз розвитку малого підприємництва в світі, зокрема в європейських країнах, дозволяє виокремити на сьогоднішній день три стратегічні підходи до його розвитку на загальнодержавному рівні.

Найрозвинутіші країни світу пріоритетним напрямом політики розвитку малого підприємництва вважають інтеграцію малого і великого бізнесу. Це досягається шляхом впровадження субконтрактних угод, лізингових схем, франчайзингу, спільного виконання науково-технічних програм та розробок тощо.

Індустріальні та постіндустріальні країни "другого ешелону" країн-лідерів (Бельгія, Нідерланди, Швеція, Фінляндія, Норвегія, Ірландія, Тайвань, Сінгапур, Малайзія, Південна Корея) реалізують стратегію, яка передбачає максимальне використання переваг малого підприємництва та утримання нормативних параметрів розвитку малого бізнесу в структурі економіки.

Згідно з третім підходом, країни, що обрали стратегію "наздоганяючого економічного розвитку", впроваджують стратегії форсованого розвитку підприємств малої економіки. Проте суттєве відставання показників економічного розвитку в цих країнах зумовлює тенденцію до пріоритетності невиробничого сектору як сфери початкового етапу в розвитку малого підприємництва.

Загалом, основними факторами, які сприяють розвитку малого підприємництва в світі, є:

- фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка;
- податкова підтримка;
- залучення малих підприємств до виконання державних замовлень;
- підтримка експертної діяльності малих підприємств;
- підтримка наукових досліджень малих підприємств;
- кадрова підтримка малого бізнесу;
- регіональний розвиток малого бізнесу.

Для дослідження і аналізу за основних засад державного стратегічного управління розвитком малого підприємництва ми обрали декілька країн, а саме: Польща, США, Німеччина, Великобританія, Японія. Ці країни зробили значні напрацювання у сфері стратегії розвитку малого підприємництва, що і призвело до успішного підняття соціально-економічного стану регіонів та забезпечення високого рівня зайнятості населення. Їхній досвід є дуже актуальним для нашої держави адже у нас є всі можливості для створення міцної економіки шляхом розвитку малих суб'єктів господарювання.

Державна стратегія розвитку малого бізнесу в Польщі. Стратегічні документи та система регулювання малого бізнесу в країні визначає її функціонування в складі ЄС. Концепції, прийняті у вітчизняних документах про сприяння підприємництва, відповідають документам Європейського Союзу таким, як, наприклад, Лісабонська стратегія чи Small Business Act. До найважливіших документів з питань сприяння підприємництва в Польщі відносяться, зокрема: Стратегія розвитку краї-

ни, Національні стратегічні основи співвідношення, Збірник про сприяння розвитку підприємництва [2].

Слід зазначити, що крім вищезазначених документів у Польщі немає єдиного документа присвяченому політиці підприємства.

Сучасна політика щодо підприємництва, особливо малих і середніх підприємств, робить найбільший акцент на наступні питання: спрощення адміністративних процедур та зменшення адміністративних навантажень, збільшення доступності зовнішніх джерел фінансування, просування експорту і збільшення інноваційності підприємств, поліпшення співробітництва між ними. За створення і реалізацію політики підприємництва відповідає Міністерство економіки. Суттєве сприяння розвитку підприємництва в Польщі забезпечується союзними фондами, кошти яких, крім всього іншого, призначені і на підтримку малого бізнесу. Цікаво, що їх розпорядником виступає Міністерство регіонального розвитку.

Республіканські програми вводяться як через окремі міністерства, так через установи нижчого рівня, як наприклад, урядові агентства. У рамках республіканських програм — перш за все операційної програми інноваційної економіки та операційної програми людського капіталу — підприємці можуть звертатися про додаткове фінансування як на проекти, що мають характер інвестиційний, навчальний, на дослідження і розвиток, так і за консультативною допомогою.

Крім республіканських програм, підтримка підприємців здійснюється також у рамках регіональних програм. Введенням цих програм займаються окремі органи регіонального самоврядування (апарати маршалів воєводств) в кожному з 16 воєводств у Польщі. На відмінно від республіканських програм, в яких перевага віддається проектам інноваційного характеру, здебільшого високо бюджетним, регіональні програми мають трохи більшу спрямованість на задоволення потреб менших підприємств, що здійснюють більш прості інвестиційні проекти.

Польське агентство розвитку підприємництва (ПАРП) є урядовим агентством, що знаходяться в підпорядкуванні відповідному міністрові з питань економіки. Завданням Агентства є управління фондами з бюджету держави і Європейського Союзу. ПАРП є ініціатором створення мережі регіональних центрів сприяння малим і середнім підприємствам, тобто Всепольської системи послуг для малих і середніх підприємств, Всепольської мережі інновацій та консультативних пунктів. Ці установи надають на безоплатній основі або за професійними ставками послуги зі сфери інформації, консалтингу, навчання та фінансові послуги [2].

Державна стратегія розвитку малого бізнесу орієнтована на виконання наступних завдань:

- підвищення інноваційності нових підприємств;
- активізацію розвитку малого бізнесу в східних районах країни;
- вдосконалення системи навчання і підготовки кадрів для малого підприємництва;
- сприяння в пошуку фінансових джерел для бізнесу;
- регулювання економіки та мінімізацію бюрократичних процедур;
- сприяння експортній діяльності малих підприємств.

Ефективними стратегічними інструментами, які використовуються для активізації розвитку підприємства в Польщі є:

- спеціальні економічні зони;
- промислові і технологічні парки;
- інкубатори підприємництва;
- кластери;
- позичкові і гарантійні фонди;
- підтримка місцевих ініціатив.

Регіональний досвід Польщі з розробки та впровадження стратегій щодо розвитку малого бізнесу: досвід Вармінсько-Мазурського воєводства. Вармінсько-Мазурське воєводство відноситься до територій відсталого розвитку (характеризується одним із найвищих показників безробіття в ЄС. У регіоні напрацьований досвід розробки стратегії розвитку малого підприємства на 2000—2015 рр., яка є невід'ємною складовою загальної стратегії економічного розвитку регіону.

Першим етапом роботи над стратегією регіону був стратегічний аналіз умов розвитку малого підприємства в регіоні, виходячи із напрацьовань SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку регіону. Серед факторів, які сприятимуть у перспективі розвитку підприємства в регіоні, були виділені:

- потенціал для виробництва високоякісних продуктів харчування;
- природні сприятливі умови для розвитку туризму, агротуризму, відпочинкової сфери;
- достатні трудові ресурси;
- близькість до кордонів, доступ до Балтійського моря;
- близькість до ключових автомагістралей країни.

Серед факторів, які обмежуватимуть розвиток малого підприємства в регіоні є:

- розташування віддалене від ділових центрів національного значення;
- слабкий розвиток промислових галузей;
- поганий стан технічної інфраструктури, зокрема в сільських районах та малих містах;
- недостатньо розвинута інфраструктура гостинності;
- високий рівень безробіття;
- недостатній рівень освіченості жителів, недостатність висококваліфікованих кадрів;
- проблемні шляхи внутрішнього сполучення;
- відсутність інституційного забезпечення інвесторів — ділових центрів.

Крім оцінювання сильних та слабких сторін умов для розвитку малого бізнесу в регіоні, критично були оцінені зовнішні можливості і загрози, які мають безпосередній і непрямо вплив на розвиток підприємства в країні в цілому.

При виборі стратегічних рішень регіональна влада керувалася наступними директивами — опиратися на сильні сторони, зменшувати слабкі сторони, уникати загроз і максимально використовувати сприятливі можливості оточуючого середовища.

Другим етапом розробки стратегії розвитку малого підприємства — обґрунтування стратегічної мети. Стратегічна мета була сформульована "Добре розвинуте мале підприємство". З методологічної точки зору вона відповідає основним критеріям для стратегічної мети, оскільки є узагальненням цілей стратегії. Стратегічна мета обґрунтовувалася методом активного стратегічного планування, що передбачає ототожнення мети і результату за умови, коли операційні цілі будуть досягнуті.

Третій етап — декомпозиція стратегії на пріоритетні цілі. Пріоритетні цілі повинні були забезпечити через розвиток підприємства зниження рівня безробіття та ріст рівня життя населення регіону. Сформульовані пріоритетні цілі прямо не вказували на результат їх досягнення, а визначили напрямки дій, які забезпечують досягнення стратегічної мети.

Перша пріоритетна ціль — ефективна політика по підтримці малого підприємства на місцевому рівні. Її досягнення передбачало наступні форми сприяння розвитку малого бізнесу: допомога малим підприємствам в дотриманні стандартів ISO, полегшення доступу малого бізнесу до інформаційно-технологічних інновацій, допомога при запуску бізнесу, стабільні та довгострокові пільги, підтримка експортної діяльності.

Друга пріоритетна ціль — велика кількість вітчизняних та зарубіжних інвесторів. Ціль досягається шляхом збільшення притоку капіталовкладень за допомогою реалізації програми сприяння інвестиціям в регіон. Основні засоби сприяння — підготовка майданчиків для забудови, створення регіональної системи сервісного обслуговування інвесторів, сприяння ефективному функціонуванню економічних зон, просування регіону та PR — компанії, націлені на залучення інвестицій.

Третя пріоритетна ціль — створення сприятливого клімату для активізації громадських організацій підприємства. Ціль досягається шляхом запровадження відповідних програм в школах, сприяння місцевим громадським організаціям, навчання місцевої влади співробітництву з потенційними інвесторами, місцевими соціальними групами та громадськими організаціями.

Четверта пріоритетна ціль — підвищення економічного потенціалу та конкурентоздатності малих підприємств. Її реалізація передбачає створення регіональних інноваційних центрів, розвиток бізнес-консалтингу, зокрема агропромислового, створення центрів регіонального співробітництва, створення технопарку, підтримання ініціатив по відновлюваних джерелах енергії, створення органів по сертифікації якості та екологічності продукції, організацію виставочних та конференц-залів, фінансову підтримку (субсидії, гарантії, мікрокредити), підтримку розвитку риболовства.

П'ята пріоритетна ціль — розвиток інформаційного суспільства — передбачає реалізацію програми розширення доступу до Інтернет [7].

Реалізації цих пріоритетних цілей сприяє той факт, що загальна стратегія воєводства містить ряд завдань, які також сприяють розвитку малого підприємства, а саме: розвиток технічної інфраструктури, підтримка розвитку людських ресурсів, розвиток міських територій. Головне, на що орієнтувалися розробники стратегії, — забезпечення реалізації стратегічних цілей достатніми ресурсами.

Реалізація стратегії вимагає досягнення стратегічних цілей шляхом розробки та впровадження цільових програм та проектів, постійного контролю і моніторингу їх виконання.

Державна стратегія розвитку малого бізнесу в Німеччині. В Німеччині рішення в сфері політики щодо малих підприємств приймають органи влади на рівні федерації, федеральних земель, міських і земельних округів. Важливі функції по підтримці малого бізнесу передані інститутам публічного права, зокрема спеціалізованим банкам та торгово-промисловим палатам.

Сучасна державна політика щодо розвитку малого бізнесу виходить із потреби його посилення, підвищення конкурентоздатності та забезпечення подальшого розвитку. Державна стратегія розвитку малого бізнесу реалізується за такими напрямками:

- забезпечення умов для розвитку і кількісного росту "середнього класу";
- підвищення зацікавленості молоді у підприємницькій діяльності;
- створення навчальної бази при вищих і середніх навчальних закладах для навчання і практичної підготовки молоді до активної підприємницької діяльності;
- посилення фінансової допомоги і технічного сприяння початку підприємствам для забезпечення їх стійкого розвитку і подальшого росту;
- зниження бюрократичних бар'єрів, полегшення доступу до ресурсів і нових технологій;
- стимулювання ділового та інноваційного потенціалу сектору малих підприємств у сфері НДДКР шляхом переважного застосування заходів непрямої підтримки.

Сучасними основними програмами розвитку малого бізнесу в країні є програма "Стимулювання збережень для відкриття власної справи" і програма "Концепція по розвитку науково-технічної політики по відношенню до підприємств малого бізнесу". Пріоритетним напрямом політики є непряма підтримка малого підприємництва.

Державна стратегія розвитку малого бізнесу у Великобританії. Питаннями розвитку малого бізнесу на національному рівні в країні займається Міністерство торгівлі та промисловості, в складі якого утворений спеціальний орган з підтримки і розвитку малих підприємств The Small Business Service (SBS), яка має регіональні відділення на місцях. При Міністерстві функціонує Стратегічна рада малих і середніх підприємств.

Завданням SBS є: представлення інтересів та потреб малого бізнесу в уряді, розвиток і обслуговування системи підтримки малого бізнесу, пропаганда підприємництва в суспільстві, скорочення бюрократичних бар'єрів.

Державна стратегія розвитку малого бізнесу передбачає реалізацію наступних напрямів економічної політики:

- підвищення культури підприємництва і ділових відносин;
- активізація процесів зародження нових підприємств, створення умов для їх прискореного розвитку і подальшого розвитку;
- поліпшення доступу до фінансових ресурсів;
- розвиток підприємництва в депресивних районах і в окремих соціальних групах;
- залучення підприємництва до активного використання державних служб (інформація, маркетинг, держзамовлення, фінансування, експорт і т.п.);
- розробка ефективних заходів державної політики і регулювання підприємницької діяльності;
- підвищення рівня дослідження ринку малого і середнього бізнесу та оцінки його стану.

На сьогоднішній день у Великобританії діють чотири категорії програм допомоги малому підприємству, а саме:

- 1) програми консультування нових і діючих фірм (передбачає впровадження регіональних програм розвитку);
- 2) програми надання фінансової допомоги (бізнесу і муніципалітетам);

3) регіональні програми допомоги дрібним фірмам в Шотландії, Уельсі, Північній Ірландії;

4) програми, що стимулюють експортну діяльність дрібних фірм.

У Великобританії діє жорстка система контролю над діяльністю підприємств, яка протидіє різного роду неправомірним діям зі сторони бізнесу.

Державна стратегія розвитку малого бізнесу у США. Питання розвитку малого бізнесу США знаходиться у контролюванні Адміністрації малого бізнесу (SBA), яка має чисельні регіональні відділення що взаємодіють з Центрами розвитку підприємництва (створюються разом з університетами або адміністраціями). Основними функціями SBA є:

- забезпечення доступу малих і середніх підприємств до фінансових ресурсів;
- надання інформаційних, освітніх і консультаційних послуг;
- забезпечення доступу до виконання держзамовлень;
- захист інтересів малих підприємств.

Механізми державної політики у сфері розвитку малого підприємництва формуються відповідно до тих завдань, які держава ставить перед собою відповідно до етапу економічного розвитку.

Державними стратегічними напрямами політики щодо малого бізнесу є:

- збільшення експортних можливостей;
- надання допомоги в трансферті технологій;
- збільшення конкурентоздатності продукції вітчизняного бізнесу порівняно з імпортом;
- поліпшення доступу до довгострокових кредитів для реконструкції, придбання обладнання, виробництва нових конкурентоздатних товарів та послуг;
- поширення інформації про різні державні, регіональні і приватні програми, націлені на підвищення конкурентоздатності малих підприємств;
- забезпечення аналізу і представлення інтересів малих підприємств на торгових переговорах.

Державна стратегія розвитку малого бізнесу у Японії. Японія відноситься до країн із жорсткою системою регулювання бізнесу. Справами малого бізнесу займається відповідне управління Міністерства торгівлі і промисловості.

У країні діє 4-ланкова система підтримки малого підприємництва — центральний уряд, місцеві органи влади, крупний бізнес та самостійні об'єднання малих підприємств. Місцеві та центральні органи влади стимулюють становлення і розвиток підприємств малого бізнесу за допомогою субсидій, позик, кредитних гарантій, податкових пільг, надання допомоги в навчанні кадрів та полегшення доступу до інформації (субсидії надаються виключно на науково-технічні програми).

Стратегія розвитку малих підприємств розробляється на національному рівні. Відповідно до цієї стратегії уряди регіонів готують конкретні плани на перспективний період, які узгоджуються центральним урядом у частині відповідності загальній стратегії та виділеному бюджетному фінансуванню. Плани підлягають систематичному коригуванню відповідно до змінних умов. Обов'язковим при плануванні є забезпечення взаємодії центральних, регіональних, місцевих органів влади та відпо-

відних структур підтримки малого бізнесу.

Стратегічними напрямами державної політики щодо малого підприємництва є:

- введення системи гнучкого управління економікою;
- посилення підтримки інноваційної діяльності;
- посилення стійкості та розвиток систем економічної безпеки малих підприємств;
- покращення умов праці та соціального забезпечення в секторі малих підприємств;
- збільшення мобільності трудових ресурсів у сфері послуг;
- полегшення доступу до фінансових ресурсів та акціонерного капіталу;
- підвищення взаємодії структур підтримки і розвитку малого бізнесу.

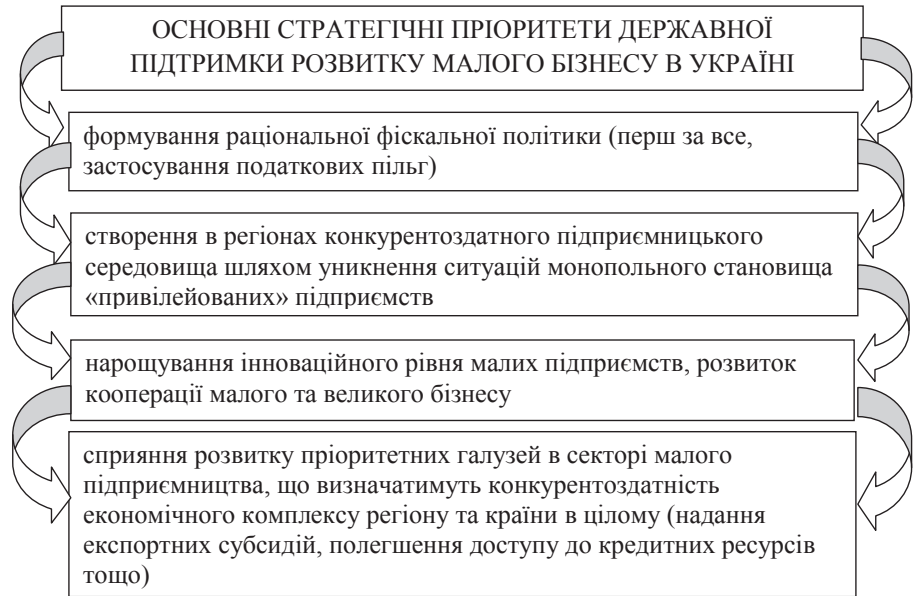


Рис. 1. Стратегічні пріоритети державної підтримки розвитку малого бізнесу в Україні

Отже, виходячи із світового досвіду формування стратегії розвитку малого бізнесу, варто сформулювати рекомендації щодо стратегічних пріоритетів підтримки малого підприємництва в Україні (рис. 1).

Крім цього, одним із напрямів державної політики щодо малого підприємництва повинно стати постійне оцінювання ефективності державної політики шляхом діагностування розвитку малого підприємництва.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Таким чином, виходячи із проведеного аналізу досвіду стратегічного управління розвитком малого бізнесу, варто підсумувати, що сучасна українська практика державної підтримки розвитку малого підприємництва потребує кардинальних змін, адже саме мале підприємство у нашій державі може стати визначальним чинником економічного розвитку регіонів та країни в цілому, забезпечуючи при цьому наших громадян робочими місцями. Подальші дослідження необхідно спрямовувати на розробку ефективних податкових механізмів підтримки розвитку малого бізнесу в Україні.

Література:

1. Біла І.С. Світовий досвід державного регулювання підприємництва / І.С. Біла, Н.М. Салатюк // Проблеми економіки. — 2014. — № 1. — С. 26—30.
2. Бондарчук М.Ю. Системи підтримки малого підприємництва в Україні та Республіці Польща / М.Ю. Бондарчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2014. — № 9. — С. 80—84.
3. Деренко О.А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва / О.А. Деренко // Бізнес Інформ. — 2012. — № 5. — С. 95—97.
4. Кашуба Я.М. Японський феномен розвитку приватного бізнесу: монографія / Я.М. Кашуба. — Л.: Астрославія, 2009. — 272 с.
5. Лех Г.А. Світовий досвід розвитку підприємств малого бізнесу / Г.А. Лех, М.М. Ільчишин, О.Я. Туркало

// Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. — 2011. — Вип. 21.15. — С. 224—229.

6. Литвиненко В. М. Малий бізнес у світовій економіці: монографія / В. М. Литвиненко; Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин НАН України. — К.: ТОВ "Видво "Аспект-Поліграф"; Ніжин, 2004. — 178 с.

7. Prudzienica Maja. Podejcie procesowe w zarzadzaniu biznesem [Elektronowy zasob] / Maja Prudzienica / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawie, Wroclaw 2009, — Rezim dostepu: <http://traugutt.net/lo/matura/bibliografia.php>

References:

1. Bila, I.S. (2014), "The world experience of state regulation of business", *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 26—30.
2. Bondarchuk, M.Yu. (2014), "Systems support small business in Ukraine and Poland", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 9, pp. 80—84.
3. Derenko, O.A. (2012), "International experience of state regulation and support of small business", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 95—97.
4. Kashuba, Ya.M. (2009), *Yaponskyi fenomen rozvytku pryvatnoho biznesu [Japanese phenomenon of private business]*, Astroslaviiia, Lviv, Ukraine.
5. Lekh, H.A. Ilchysyn, M.M. and Turkalo, O.Ya. (2011), "World experience of small businesses", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats*, vol. 21.15, pp. 224—229.
6. Lytvynenko, V. M. (2004), *Malyi biznes u svitovii ekonomitsi [Small businesses in the global economy]*, Aspekt-Polihrad, Nizhyn, Ukraine.
7. Prudzienica, M. (2009), "Process approach in business management", *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawie [Online]*, vol. 9, available at: <http://traugutt.net/lo/matura/bibliografia.php> (Accessed 16 Feb 2017).

Стаття надійшла до редакції 17.02.2017 р.