

ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА БАЗІ ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

©2021 КАЛУГІНА Н. А.

УДК 658.114:334.75
JEL: L26; L29; M21

Калугіна Н. А. Організація підприємницької діяльності у сфері малого та середнього бізнесу на базі формування партнерських відносин

Малий і середній бізнес у більшості країн становить пріоритетну частину економіки, сприятливо впливає на рівень зайнятості, наповнює державні та локальні бюджети. Розвиток цієї форми підприємницької діяльності ускладнюється низкою проблем, серед яких: високий ступінь невизначеності та ризиків, коливання попиту, нестача фінансових інструментів для формування стартового капіталу, адміністративні бар'єри, корупція та інше. Наявність проблем обумовлює актуальність пошуку шляхів розвитку, одним із яких є формування оптимальних моделей партнерських відносин для максимізації конкурентних переваг, що і є метою статті. Інформаційною базою дослідження є законодавча база ряду країн, міжнародні нормативні акти, дані міжнародних наукових платформ, офіційна статистика. Для досягнення поставленої мети використано методи наукового пізнання: теоретичного узагальнення, емпіричного аналізу, абстрагування, експертного оцінювання, візуалізації. У роботі проаналізовано найбільш суттєві проблеми, властиві малому та середньому бізнесу, виявлено передумови їх подальшого розвитку. Обґрунтовано необхідність розробки наукових і прикладних підходів до формування оптимальної моделі партнерських відносин, заснованих на досягненні конкурентних переваг. Сформовано етапи даного процесу, серед яких: методичний підхід до визначення партнерів, що заснований на виділенні й оцінці конкурентних переваг, які створюються в процесі реалізації партнерства; підхід до вибору найбільш оптимальної моделі партнерських відносин, що базується на побудові матриці відповідності моделі створюваним нею результатам; модель процесу моніторингу функціональності партнерських відношень. Подальший розвиток тематики буде здійснюватися в напрямку формування науково-методичного підходу до визначення синергетичного ефекту, який може виникати в результаті інтеграції малих і середніх підприємств.

Ключові слова: підприємницька діяльність, малий і середній бізнес, партнерські відносини, інтеграція, модель, конкурентні переваги, моніторинг.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-253-260>

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 16.

Калугіна Наталія Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (вул. Кузнечна, 1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: na.kalugina2013@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4543-8896>

UDC 658.114:334.75
JEL: L26; L29; M21

Kaluhina N. A. Organization of Entrepreneurial Activities in the Field of Small and Medium-sized Businesses Based on the Formation of Partnerships

Small and medium-sized businesses in most countries are a priority part of the economy, favorably affecting the level of employment, filling as the State so the local budgets. The development of this form of entrepreneurial activity is complicated by a number of problems, including: a high degree of uncertainty and risks, fluctuations in demand, lack of financial instruments for the formation of start-up capital, administrative barriers, corruption, etc. The presence of problems causes the relevance of searching for ways of development, one of which is the formation of optimal models of partnerships to maximize competitive advantages, which comprises the purpose of the article. The information base of the research is the legislative framework of a number of countries, international regulations, data of international scientific platforms, official statistics. To achieve the article's purpose, methods of scientific cognition were used: theoretical generalization, empirical analysis, abstraction, expert evaluation, visualization. The publication analyzes the most significant problems inherent in small and medium-sized businesses, identifies the prerequisites for their further development. The need to develop scientific and applied approaches to the formation of an optimal model of partnerships based on achieving competitive advantages is substantiated. Stages of this process have been formed, including: methodological approach to determining the partners based on the allocation and assessment of competitive advantages that are created in the process of partnership implementation; approach to choosing the most optimal model of partnerships, based on the construction of a matrix of model compliance with the results created by it; model of the process of monitoring the functionality of partnership relations. Further development of the topic will be carried out in the direction of forming a scientific and methodological approach to determining the synergistic effect that may arise as a result of the integration of small and medium-sized enterprises.

Keywords: entrepreneurial activities, small and medium-sized business, partnerships, integration, model, competitive advantages, monitoring.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 16.

Kaluhina Nataliia A. – PhD (Economics), Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of Management and Marketing, University of Intellectual Technologies and Communications (1 Kuznechna Str., Odesa, 65029, Ukraine)

E-mail: na.kalugina2013@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4543-8896>

Пріоритетними тенденціями розвитку світової економіки є домінування малого та середнього бізнесу (МСБ) у більшості сфер економічної діяльності. Ця форма підприємницької діяльності, традиційна для європейських країн, тільки

останніми десятиліттями, з розпадом СРСР, почала активно розвиватися на пострадянському просторі. При цьому різні країни по-різному сприйняли цей тренд, сформувавши власне бачення процесів і форм розвитку МСБ.

Світовим економічним співтовариством визнається факт, що МСБ є локомотивом розвитку сучасної економіки, внаслідок чого сформована законодавча база розвитку і підтримки малого та середнього підприємництва як на рівні країн, так і на рівні міжнародної співпраці. Так, Організація об'єднаних націй (ООН) зазначає, що мікро-, малі та середні підприємства відіграють найважливішу роль у досягненні Цілей сталого розвитку шляхом просування інноваційних і креативних підходів, створення робочих місць, боротьби з бідністю та забезпечення економічного розвитку [1]. Для сталого розвитку МСБ у світі створено Глобальну платформу для підтримки малих і середніх підприємств – Міжнародну раду малого бізнесу (ICSB) – метою якої є підтримка підприємців усього світу шляхом безоплатної передачі знань і досвіду, проведення семінарів, тренінгів тощо [2].

При цьому розвиток МСБ стикається з безліччю проблем, які мають як загальні, характерні для більшості країн, так і специфічні проблеми, які вимагають свого вивчення та формування науково обґрунтованих методів рішення. Однією з таких проблем є складність самостійного розвитку, характерна як для країн з високим рівнем розвитку конкуренції, так і для країн з більш низьким рівнем розвитку ринкових відносин і високим рівнем державної присутності в економіці. Якщо в першому випадку складності становлення МСБ пов'язані з проблемою проходження стадії становлення в умовах конкуренції та виживання – на подальших стадіях, то в другому випадку однією з істотних проблем є складність розвитку в умовах високого ступеня концентрації ринку (в ряді випадків за рахунок державних монополій). Істотно ускладнила процес становлення та розвитку МСБ пандемія COVID-19, яка завдала удару передусім суб'єктам з цього сектора економіки.

У цих умовах одним із підходів, здатних підвищити рівень адаптивності суб'єктів МСБ до кризових явищ і забезпечити їх сталий розвиток, може бути формування стійких партнерських відносин (від простої взаємодії до інтеграції та/або злиття). Виходячи з вищесказаного вивчення питань розвитку підприємницької діяльності у сфері малого та середнього бізнесу на базі формування партнерських відносин є актуальним завданням.

Питанням розвитку підприємницької діяльності малого та середнього бізнесу присвячені роботи багатьох учених різних країн. Так, у [3–5] розроблено методи та механізми розвитку МСБ, підвищення конкурентоспроможності, опору кризовим явищам. Праці [6; 7] присвячені аналізу впливу стадій життєвого циклу на стратегію та механізми управління підприємствами, у тому числі малими та середніми. У попередніх роботах автора [8; 9] досліджено питання інвестування розвитку МСБ і забезпечення їх економічної безпеки.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових робіт, присвячених теоретичним основам і прак-

тичним підходам до розвитку МСБ, питанням формування оптимальних методів партнерської взаємодії для таких підприємств приділяється мало уваги. Так, більшість досліджень зосереджено на інтеграційних процесах на макрорівні, формуванні транснаціональних корпорацій, холдингів та інших великих об'єднань [10–13]. Пропоновані в даних роботах механізми не завжди прийнятні для МСБ.

Мета статті – пошук науково обґрунтованих методів організації підприємницької діяльності у сфері МСБ на базі формування оптимальних партнерських відносин.

Інформаційною базою дослідження є законодавча база ряду країн, міжнародні нормативні акти з досліджуваної проблематики, дані міжнародних наукових платформ, офіційна статистика.

Аналіз тенденцій і домінант розвитку МСБ у світі і, безпосередньо, в деяких країнах (за даними національних статистичних агентств) показав значну нерівномірність їхнього внеску в економічний розвиток. Так, в Європі частка МСБ у ВВП у середньому становить 58%, в Україні – 55%, у Республіці Білорусь (РБ) – 14,0%. При цьому спостерігається непропорційність розвитку МСБ по аналізованих країнах. Якщо в Україні та низці європейських країн чисельність МСБ становить понад 95%, на яких зосереджено більше половини працездатного населення, то в РБ цей показник становить 19%, у Казахстані 30,5%.

Відносно низький рівень розвитку МСБ зумовлений низкою причин, які характерні для більшості пострадянських країн. До них можна віднести:

- ✦ нестійкість економічної ситуації та правового поля, посилене пандемією COVID-19 і пов'язаними з нею обмеженнями;
- ✦ істотні коливання та структурні зрушення попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- ✦ слабкий розвиток фінансових інструментів для формування стартового капіталу та подальшого розвитку (доступні кредити, краудфандингові платформи, венчурні фонди, інше);
- ✦ наявність адміністративних бар'єрів і пов'язана з ними корупція, високий рівень тінізації МСБ;
- ✦ низька активність працевлаштування у сфері МСБ кваліфікованих кадрів через відсутність чітких перспектив кар'єрного зростання, соціальних гарантій, інших преференцій, які дають великі підприємства;
- ✦ низький рівень ділової активності населення в частині самозайнятості та готовності до відкриття власного бізнесу, а також концентрація МСБ у трьох сферах – торгівлі, будівництві та обробній промисловості.

Незважаючи на наявність істотних проблем, представники МСБ досить активно відкривають нові бізнес-одиниці. Це викликано рядом передумов, а саме:

- ✦ складність пошуку роботи у великих компаніях і неприйнятні для кваліфікованого персоналу вакансії, пропоновані в центрах по працевлаштуванню та кадрових агентствах;
- ✦ високий рівень безробіття в ряді країн і перманентне зростання даного показника (наприклад, в Україні рівень безробіття 8,5%, в еврозоні – у середньому 7,9%) [14];
- ✦ формування на пострадянському просторі нової генерації молоді зі світоглядом, орієнтованим на перехід до малих форм особистого бізнесу, заснованого на стартапах, фрілансі та інших методах самозайнятості;
- ✦ пандемія COVID-19, яка, з одного боку, негативно відбилася на діяльності МСБ, а з іншого – привела до розуміння нестійкості зайнятості (особливо в тих сферах, які особливо постраждали від обмежень) і до необхідності диверсифікації джерел доходів, зокрема шляхом заснування МСБ.

Водночас, як свідчить статистика, на пострадянському просторі лише незначна частка нових суб'єктів МСБ успішно проходить період становлення, і тільки близько 1,8% з них є успішними за критерієм стійкої динаміки фінансових результатів [15]. Це, серед іншого, пов'язане з відсутністю підтримки з боку інших представників МСБ і їх ефективної взаємодії. Виникає необхідність розробки наукових і прикладних підходів до формування оптимальної моделі партнерських відносин і моніторингу її ефективності. Процес вибору оптимальної моделі партнерських відносин будемо розглядати як процес взаємодії з бізнес-партнерами для отримання конкурентних переваг.

Теоретичні основи формування партнерських відносин у сучасній економіці постійно розвиваються під впливом процесів глобалізації, глокалізації, зміни геополітичних трендів та інших чинників. Незмінним залишаються векторна спрямованість та ідеологія партнерських відносин – забезпечення збалансованої взаємодії партнерів у рамках постійно діючих або тимчасових проектів. Для цього необхідно вибрати партнерів і найбільш оптимальну для заданих умов форму партнерських відносин.

До основних форм партнерських відносин можна віднести асоціації, консорціуми, фінансово-промислові групи (ФПГ), холдинги, альянси, державно-приватне партнерство (ДПП) тощо. Вибір тієї чи іншої форми партнерських відносин залежить від цілей МСБ, первинних умов його формування, галузевої спрямованості, специфіки ринку та багато чого іншого.

Для визначення оптимальних варіантів формування партнерських відносин сформуємо основні етапи цього процесу.

1. Виявлення бізнес-одиниць, найбільш придатних як партнерів. Для цього, ґрунтуючись на висловленому раніше твердженні, що партнерські

відносини повинні сприяти отриманню конкурентних переваг, пропонується використовувати теоретичний базис робіт М. Портера [16], який дозволяє визначити конкурентні переваги, що створюються в ході участі потенційного партнера (групи партнерів). Завдання полягає у виділенні найбільш значущих конкурентних переваг, які створюються (або збільшуються) завдяки партнерству. Для цілей розвитку МСБ пропонуються такі критерії:

- ✦ *легітимність* – можливість легальної співпраці, спільне бажання партнерів забезпечувати прозорість бізнесу;
- ✦ *унікальність* – поява нових конкурентних переваг, які неможливі без партнерства;
- ✦ *довгостроковість* – стабільність співробітництва та мінімізація ризиків невиконання договірних зобов'язань;
- ✦ *маркетинг-менеджмент* – ефективне управління рекламною та іншою маркетинговою діяльністю;
- ✦ *перспективність* – наявність стратегії розвитку партнерства;
- ✦ *інваріантність* – можливість змінювати умови партнерства на взаємовигідних умовах і/або залучати нових партнерів;
- ✦ *ресурсозабезпеченість* – наявність у потенційного партнера стійкої ресурсної бази та ділової репутації;
- ✦ *тайм-менеджмент* – забезпечення швидкої реалізації спільних рішень.

Кожен критерій оцінюється за обраною системою оцінок групою експертів, в яку входять представники обох сторін і незалежні експерти. Кожен з експертів виставляє свою оцінку конкурентної переваги, яка, на його думку, формується за участю того чи іншого партнера. У даному випадку як приклад обрано п'ятибальну шкалу оцінок. Однак можна застосовувати будь-яку іншу (10-бальну, 100-бальну і т. п.). Шкала оцінок формується з таких міркувань:

- 1 бал – партнер абсолютно не сприяє (або не здатний) сформувати та/або утримати дану конкурентну перевагу;
- 2 бали – партнер має деяку можливість сформувати та/або утримати дану конкурентну перевагу, однак альтернативні партнери можуть бути більш ефективні для даної конкурентної переваги;
- 3 бали – партнер має можливість сформувати та/або утримати дану конкурентну перевагу та може бути прийнятним у разі, якщо альтернативні партнери мають за даним критерієм гірші характеристики;
- 4 бали – партнер має можливість сформувати та/або утримати дану конкурентну перевагу та виражені переваги перед альтернативними партнерами;

5 балів – партнер здатний забезпечити найважливіші властивості, що сприяють досягненню даної конкурентної переваги.

Як приклад розглянемо умовне мале підприємство харчової промисловості (наприклад, пекарню) і два підприємства (потенційні партнери) – логістичне (А) і торгове (Б). Експертами вибрано 50 осіб (як причетних до даних підприємств, так і сторонніх фахівців у сфері розвитку МСБ). Далі кожен експерт виставляє свої оцінки, підсумкова оцінка (T_{ei}) є середньозваженою з усіх отриманих оцінок, а саме:

$$T_{ei} = \frac{\sum P_i \cdot Q_i}{Q_{\Sigma}}$$

де P_i – оцінний бал i -го критерію;
 Q_i – кількість експертів, які виставили дану оцінку по i -му критерію;
 Q_{Σ} – загальна кількість експертів.

Узагальнена оцінна характеристика партнера з точки зору можливості формування та/або утримання конкурентних переваг (PT_e) визначається як сума всіх отриманих оцінок T_{ei} за кожним критерієм:

$$PT_e = \sum_{i=1}^n T_{ei}$$

де n – кількість оцінок.

Аналогічно проводиться оцінка кожного потенційного партнера, у результаті чого отримуємо базу оцінок можливості забезпечення ним конкурентних переваг. Отримані оцінки виставляються в *табл. 1*.

Оптимальний партнер може бути визначений двома шляхами:

- ✦ за отриманою максимальною оцінкою PT_e .

Виходячи з прикладу (див. табл. 1) оптимальним є підприємство А;

- ✦ за максимальною гармонійністю оцінок конкурентні переваги, що створюються в ході участі потенційного партнера. Даний підхід вимагає формування пелюсткової діаграми отриманих оцінок (*рис. 1*). Потенційний партнер вважається тим більш оптимальним, чим більш рівномірним є отриманий багатокутник. У цьому випадку партнер має можливість забезпечити конкурентні переваги за всіма ключовими критеріями. При цьому загальна оцінка партнера PT_e може не бути максимальною з усіх отриманих оцінок по інших партнерах. Оптимальність вибору даного партнера обумовлюється гармонійністю забезпечення конкурентних переваг. На *рис. 1* видно, що найбільш прийнятним партнером є підприємство Б.

Відзначимо, що мале підприємство може таким чином вибрати кілька партнерів, диверсифікувавши досягнення конкурентних переваг через партнерство в різних сферах своєї діяльності.

2. Визначення найбільш відповідної моделі партнерських відносин. Для вибору найбільш відповідної моделі взаємодії з вибраними на першому етапі партнерами пропонується скористатися матрицею відповідності. Дана матриця дає можливість вибрати найбільш оптимальну модель партнерських відносин за критеріями результативності взаємодії. На цьому етапі завдання полягає в тому, щоб вибрати найбільш значущі для партнерських відносин показники результативності, які можуть бути отримані завдяки реалізації моделі. До цих показників можуть бути віднесені:

Таблиця 1

Оцінка конкурентних переваг, що створюються потенційним партнером

Критерій, i	Кількість експертів, які виставили оцінку, e_i										Підсумкова оцінка критерію, T_{ei}	
	Підприємство А					Підприємство Б					А	Б
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Легітимність	1	4	5	30	10	8	15	30	5	2	3,88	3,16
Унікальність	8	10	35	5	2	10	10	20	7	3	3,26	2,66
Довгостроковість	0	10	10	40	0	4	10	15	15	6	4,2	3,18
Маркетинг-менеджмент	3	15	15	10	7	5	10	25	5	5	3,06	2,9
Перспективність	0	10	15	20	5	5	10	10	10	5	3,4	2,4
Інваріантність	0	0	20	35	5	0	15	15	15	5	4,5	3,2
Ресурсозабезпеченість	0	4	6	30	10	4	10	15	15	6	3,32	3,18
Тайм-менеджмент	0	5	25	12	8	2	10	15	15	8	3,46	3,34
Загальна оцінка партнера, PT_e											29,08	24,02



Рис. 1. Приклад оцінки конкурентних переваг потенційних партнерів

- ✦ *фінансові* – стабільне зростання фінансових результатів;
- ✦ *маркетингові* – збільшення клієнтської бази, зростання ступеня задоволення якістю товарів (послуг) та обслуговування;
- ✦ *бізнес-процесні* – оптимізація структури ресурсів, удосконалення менеджменту, синхронізація бізнес-процесів;
- ✦ *інтелектуальні* – позитивні зміни в структурі кваліфікаційного складу персоналу, оптимізація мотиваційного середовища;
- ✦ *правові* – узгодженість нормативної бази, можливість компромісу в ключових аспектах діяльності та пролонгації співпраці;
- ✦ *соціальні* – забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, позитивного іміджу інтегрованої структури.

Ці та інші показники результативності зіставляються з можливими моделями партнерських відносин. Далі експертним методом відзначаються ті показники результативності, досягнення яких даний вид партнерства може забезпечити з великою ймовірністю (табл. 2). Оптимальною визнається модель з найбільшою кількістю потенційно досягнутих показників результативності.

Однак необхідно враховувати і недоліки кожної з можливих форм партнерства. Так, найбільшу кількість показників результативності може забезпечити державно-приватне партнерство, а також ФПГ і холдинги. Але даний вид партнерських відносин (у більшості випадків) призведе до істотної втрати незалежності МСБ, вимагатиме перегляду більшості ключових аспектів діяльності відповідно до стандартів і вимог більших партнерів. З іншого боку, моделі, що дозволяють досягти найменшої кількості показників результативності та не накладають на учасників сер-

йозних обмежень їх фінансово-юридичної свободи, залишають широке поле для маневрування і т. п. Виходячи з цього, результати отриманої матриці відповідності необхідно адаптувати під стратегічне бачення підприємством свого подальшого розвитку.

3. Моніторинг функціональності моделі. Вибрані моделі партнерських відносин повинні бути максимально функціональними. Ця функціональність залежить від ряду факторів. Для визначення функціональності необхідно проведення моніторингу моделі, процес якого наведено на рис. 2.

Моніторинг починається з формування системи базових показників функціональності передбачуваної моделі партнерських відносин. Ці показники можна розділити на якісні та кількісні. До якісних можна віднести: досягнення конкурентних переваг, визначених на першому етапі; формування довгострокового ділового співробітництва; оптимізація бізнес-процесів тощо.

Кількісними показниками можуть бути: ефективність діяльності (приріст активів, зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, розширення кадрового складу) та фінансові показники (зростання прибутку, позитивна динаміка рентабельності та інших фінансових показників).

Далі проводиться збір необхідної інформації та її аналіз для визначення досягнутого рівня показників, обраних базовими. Ключовим аспектом тут є визначення рівня, якого необхідно досягти базовими показниками для того, щоб партнерські відносини могли бути визнані функціональними (наприклад, частка приросту клієнтської бази, доходів тощо). У разі, якщо результати досягають необхідного рівня, модель партнерських відносин може бути визнана функціональною.

Отже, можливий розвиток даного виду партнерства з обраною моделі, а так само прогнозування подаль-

Матриця відповідності показників результативності партнерських відносин

Показники результативності	Асоціація	Концерн, ФПГ	Холдинг	Альянс	ДПП	Прямий договір
Фінансові	-	+	+	-	+	-
Маркетингові	+	+	-	+	+	+
Бізнес-процесні	+	+	+	+	+	+
Інтелектуальні	-	-	+	-	+	-
Правові	-	+	+	-	+	+
Соціальні	-	+	+	-	+	-
Усього	2	5	5	2	6	3



Рис. 2. Моніторинг функціональності моделі партнерських відносин

шого спільного розвитку, поточний аналіз і контроль роботи моделі. Якщо модель не забезпечує досягнення необхідних результатів, здійснюється зміна форми партнерських відносин або відмова від партнерства.

ВИСНОВКИ

Малий і середній бізнес є найбільш розвинутою формою підприємницької діяльності багатьох країн. Завдяки гнучкості та маневреності такі підприємства можуть в стислі терміни адаптуватися під зміни зовнішнього середовища. Крім того, МСБ є істотним джерелом робочих місць, забезпечує наповнення локальних і державних бюджетів, сприяє розвитку економіки на мезорівні. Сучасні кризові явища спричинили проблему виживання МСБ. Одним зі шляхів вирішення цієї проблеми є інтеграція та пошук оптимальних моделей партнерської взаємодії.

У статті запропоновано підхід до організації підприємницької діяльності у сфері малого та середнього бізнесу на базі формування партнерських відносин. Підхід дозволяє визначити найбільш підходящого партнера (або групу партнерів), сформувати оптимальну модель їх взаємодії та здійснити моніторинг функціональності обраної моделі партнерських відношень.

У подальшій роботі планується розробка методичного підходу до визначення синергетичного ефекту, який може виникати в результаті інтеграції. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Цілі в області сталого розвитку 2016–2030. Матеріали засідання 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>

2. The premier global platform in support of Small and Medium-sized Enterprises / International Council for Small Business. URL: <https://icsb.org/>
3. Бей О., Томсон Г. Зарубіжні практики розробки стратегії розвитку малого підприємництва на регіональному рівні. Київ : К. І. С., 2013. 48 с.
4. Управління в сфері малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи : монографія / Титова Н. А., Рожок М. Д., Румянцев А. П. та ін. Київ : Комп'ютерпрес, 2011. 399 с.
5. Крамаренко А. К. Тенденції процесу преобразования микро- и малых предприятий в новые бизнес-единицы в Республике Беларусь. *Вісник Гродзенскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя Янкі Купалы. Серыя 5 «Эканоміка. Сацыялогія. Біялогія»*. 2018. Т. 8. № 3. С. 6–15. URL: <https://rep.bstu.by/bitstream/handle/data/9391/6-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2004. 21 с.
7. Nordström С., Choi G., Llorach С. The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies. *Jönköping : JIBS*, 2012. 53 p. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:578624/FULLTEXT01.pdf>
8. Князева О. А., Skorobohatov Г. С. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності малих та середніх підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 1. № 24. С. 131–139.
9. Князева О. А. Економічна безпека малих та середніх підприємств добувної промисловості. *European Journal of Economics and Development*. 2019. No. 1. P. 81–91.
10. Верескун М. В., Колосок В. М., Захаров С. В. Конвергентний підхід до управління інтегрованими промисловими підприємствами. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 34. С. 342–347. URL: http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/16262/34_2017_p342-347.pdf?sequence=1
11. Махновська Н. Д. Концептуальні основи управління партнерських відносин в інтегрованих корпоративних структурах. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2012. № 1. С. 127–133. URL: <http://dSPACE.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14931/1/127-133.pdf>
12. Integration of developing countries in global supply chains, including through adding value to their exports : United Nations Conference on Trade and Development. 25 March 2011. Trade and Development Commission. Third session. Geneva, 6–10 June 2011. Item 5 of the provisional agenda. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/cid16_en.pdf
13. Nitsenko V. Havrysh V. Enhancing the stability of a vertically integrated agro-industrial companies in the conditions of uncertainty. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 167–172. URL: <http://dSPACE.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/20289/1/167-172.pdf>
14. Eurostat. Jobless. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00181/default/table?lang=en>
15. Черняєва О. В. Гриєнко А. Ю. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці. *Схід-*

на Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 3(08). С. 33–38. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/08.pdf

16. Портер М. Конкуренція / пер с англ. М. : Вільямс, 2006. 608 с.

REFERENCES

- Bei, O., and Tomson, H. *Zarubizhni praktyky rozrobky stratehii rozvytku maloho pidpriemnytstva na rehionalnomu rivni* [Foreign Practices of Developing a Strategy for Small Business Development at the Regional Level]. Kyiv: K. I. S., 2013.
- Cherniaieva, O. V. Hryenko A. Yu. "Sutnist i znachennia maloho pidpriemnytstva u svitovii ekonomitsi" [The Nature and Significance of Small Business in the Global Economy]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 3(08) (2017): 33-38. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/08.pdf
- "Eurostat. Jobless". <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00181/default/table?lang=en>
- "Integration of developing countries in global supply chains, including through adding value to their exports : United Nations Conference on Trade and Development. 25 March 2011". *Trade and Development Commission. Third session*. Geneva, 6-10 June 2011. Item 5 of the provisional agenda. https://unctad.org/system/files/official-document/cid16_en.pdf
- Kniazieva, O. A. "Ekonomichna bezpeka malykh ta serednikh pidpriemstv dobuвної promyslovosti" [Economic Security of Small and Medium-sized Mining Enterprises]. *European Journal of Economics and Development*, no. 1 (2019): 81-91.
- Kniazieva, O. A., and Skorobohatov, H. S. "Investytsiine zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti malykh ta serednikh pidpriemstv" [Investment Maintenance of Innovative Activity of the Small and Average Enterprises]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 1, no. 24 (2018): 131-139.
- Koriahina, S. V. "Ekonomichna otsinka ta planuvannia zhyttievoho tsykladu rozvytku pidpriemstva" [Economic Assessment and Planning of the Life Cycle of the Enterprise]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk*, 2004.
- Kramarenko, A. K. "Tendentsii protsessa preobrazovaniya mikro- i malykh predpriyatiy v novyye biznes-yedynitsy v Respublike Belarus" [Trends in the Process of Transformation of Micro- and Small Enterprises into New Business Units in the Republic of Belarus]. *Vesnik Grodzenskaga dziazhaunaga universiteta imya Yanki Kupaly. Seryya 5 «Ekanomika. Satsyyalogiya. Biyalogiya»*, vol. 8, no. 3 (2018): 6-15. <https://rep.bstu.by/bitstream/handle/data/9391/6-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Makhnovska, N. D. "Kontseptualni osnovy upravlinnia partnerskykh vidnosyn v intehrovanykh korporativnykh strukturakh" [Conceptual Bases of Partnership Management in Integrated Corporate Structures]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii*, no. 1 (2012): 127-133. <http://dSPACE.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/14931/1/127-133.pdf>
- Nitsenko, V. Havrysh V. "Enhancing the stability of a vertically integrated agro-industrial companies in the conditions of uncertainty". *Aktualni problemy eko-*

- nomiky*. no. 10 (2016): 167-172. <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/20289/1/167-172.pdf>
- Nordström, C., Choi, G., and Llorach, S. "The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies". Jönköping: JIBS, 2012. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:578624/FULLTEXT01.pdf>
- Porter, M. *Konkurenciya* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2006.
- "The premier global platform in support of Small and Medium-sized Enterprises". *International Council for Small Business*. <https://icsb.org/>
- "Tsili v oblasti staloho rozvytku 2016-2030. Materialy zasedannia 70-i sesii Heneralnoi Asamblei OON" [Sustainable Development Goals 2016-2030. Proceedings of the 70th Session of the UN General Assembly]. <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>
- Tytova, N. A. et al. *Upravlinnia v sferi maloho ta serednyoho biznesu v umovakh ekonomichnoi kryzy* [Management in the Field of Small and Medium Business in the Economic Crisis]. Kyiv: Kompiuterpres, 2011.
- Vereskun, M. V., Kolosok, V. M., and Zakharov, S. V. "Konverhentnyi pidkhid do upravlinnia intehrovanyimi promyslovymy pidpriemstvamy" [Convergent Approach to Management of Integrated Industrial Enterprises]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, iss. 34 (2017): 342-347. http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/16262/34_2017_p342-347.pdf?sequence=1