

## **КООПЕРАЦИЯ КРУПНОГО И МАЛОГО БИЗНЕСА КАК СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Деятельность отечественных крупных предприятий представляет собой явление сложное и неоднозначное. Предпринимательство в крупных формах является основой экономического роста и инновационного развития, увеличения финансовых ресурсов страны и доходов бюджета, решения социальных проблем общества. Крупный бизнес, аккумулируя значительные по объемам ресурсы, стимулирует научно-технический прогресс, способствует внедрению передовых технологий, привлечению инвестиций, обеспечению занятости и конкурентоспособности экономики. Однако природа крупного бизнеса и последствия его функционирования не всегда дают возможность характеризовать их только с положительной стороны. О негативных последствиях доминирования крупного бизнеса в экономической системе говорится в работах как отечественных, так и зарубежных ученых, на основании которых авторами данной статьи были сформулированы выводы в предыдущей совместной публикации [1]. Успешное функционирование экономической системы достигается при гармоничном развитии крупного, среднего и малого предпринимательства.

Теоретические и практические аспекты функционирования крупного и малого бизнеса находятся в центре внимания отечественной и зарубежной экономической науки. Используя положения институциональной теории, опираясь на практику хозяйствования и кооперирования, отечественными и зарубежными учеными опубликовано большое количество научных трудов. Украинские ученые И.П. Булеев и Н.Е. Брюховецкая, подчеркивая ведущую роль крупных промышленных предприятий в отечественной экономике, обращают внимание на необхо-

димость повышения их социальной роли и ответственности [2, 3]. Известный российский исследователь Я.Ш. Паппэ изучает процессы формирования крупного бизнеса на постсоветском пространстве, обосновывает исторический характер, субъективные и объективные причины его современного состояния [4]. О необходимости преодоления проявлений монополизма в экономике делает выводы Т.О. Пожуева [5]. Объективный характер корпоративных конфликтов, присущий крупному предпринимательству, раскрывается в работах А.Б. Педько [6]. Потребность крупных акционерных обществ в повышении эффективности управления обосновывает Л.И. Тараш [7]. В работах российского специалиста по бизнес-процессному управлению В.В. Репина содержатся рекомендации по совершенствованию управления крупным предприятием для повышения эффективности его деятельности [8]. Ряд таких украинских исследователей, как З.С. Варналий [9], В.И. Ляшенко [10, 11], А.В. Попов [12] и др. обращают внимание на проблемы и преимущества кооперации крупных и малых предприятий, результаты сотрудничества и перспективы их развития в стране. Российские ученые Б.А. Аникин, О.А. Андрюшкевич, И.М. Денисова, Д.В. Черемисин [13-15] раскрывают преимущества, недостатки, перспективы и возможности использования такой формы кооперации, как аутсорсинг.

В последние десятилетия в мировой практике усилились тенденции, связанные с активным использованием форм кооперации крупного и малого бизнеса. В отечественной экономике эти тенденции еще не сформировались из-за недостаточного уровня развития малого бизнеса, низкой заинтересованности

крупных предприятий. В условиях, когда деятельность крупных украинских предприятий требует совершенствования, представляется целесообразным и актуальным рассмотрение вопросов кооперации крупного и малого бизнеса как реального резерва улучшения их положения и макроэкономической ситуации в целом.

*Целью* статьи является обоснование необходимости развития кооперации крупного и малого бизнеса, внедрения для этого бизнес-процессного управления на крупных предприятиях и использования форм производственной кооперации (в частности, аутсорсинга) для оптимизации деятельности крупного отечественного бизнеса.

Несмотря на достаточное количество работ, посвященных проблемам функционирования и взаимодействия крупного и малого бизнеса, некоторые аспекты этих проблем нуждаются в дополнительном изучении и освещении. Теоретический и практический интерес представляет проблема недостаточной заинтересованности крупного бизнеса в развитии:

1) малого бизнеса как потенциального бизнес-партнера;

2) производственной кооперации с малым бизнесом как «базового тренда развития мировой экономики» [14].

По своей природе крупный бизнес – это вложенный в ту или иную деятельность крупный капитал, привлеченный на корпоративных началах из различных источников. Аккумулируя таким образом капитал, крупный бизнес владеет значительными производственными мощностями и площадями, объединяет в трудовых коллективах тысячи и десятки тысяч работников, имеет сложную структуру управления и производства. Поэтому объективно возникают предпосылки для целого ряда корпоративных конфликтов: по поводу контроля над предприятием, в сфере менеджмента, внутри трудового коллектива. Перманентный характер корпоративных конфликтов ослабляет рыночные позиции крупной компании, особенно в периоды экономических кризисов.

Показатели удельного веса участия различных субъектов хозяйствования в объемах промышленного производства также

дают основания для критической оценки положения крупного бизнеса. Так, доля реализованной продукции, работ и услуг крупных предприятий в общем объеме реализованной продукции (работ, услуг) в 2011 г. составила 51,3%, средних предприятий – 35,6%, малых предприятий – 13,1%. Удельный вес работников крупных предприятий в промышленности составляет 63,6%, а доля самих крупных предприятий в общей численности украинских предприятий – 0,6% (средних – 5,7%, малых – 93,7%) [16]. Как видно из приведенных данных, в Украине наблюдается:

1) высокая концентрация капитала, поскольку 0,6% предприятий производят более половины реализуемой продукции, работ и услуг. Сосредоточение большей части промышленного производства на незначительном количестве предприятий означает высокую степень концентрации капитала и свидетельствует о нарушениях в пропорциях развития экономических субъектов;

2) малый бизнес, который традиционно относится в развитых странах к важнейшим институтам рыночной экономики, в Украине пока не играет важную экономическую и социальную роль, производя немногим более 13% продукции, работ и услуг.

На основании приведенных данных украинскую экономику можно назвать экономикой крупного бизнеса, для которой характерным является:

высокий уровень концентрации капитала;

государственная поддержка крупных предприятий;

низкий уровень развития малого и среднего бизнеса.

Сложившаяся в Украине экономическая ситуация создает ряд социальных и институциональных сложностей, затрудняя переход к инновационным методам экономического развития. По мнению известного белорусского исследователя П.С. Лемещенко, «институциональные пустоты создают условия для резкого снижения потенциала, не позволяющего, в конечном счете, реализовать имеющийся производственно-технический потенциал» [17].

Широкое распространение в стране получило мнение о том, что крупный бизнес

является основным плательщиком налогов. Данное утверждение также нельзя воспринимать однозначно, поскольку анализ структуры доходов бюджета дает все основания для его критической оценки. Так, в структуре доходов общего фонда Государственного бюджета Украины в 2009 г. основные налоги и сборы занимают следующий удельный вес (%):

налог на прибыль – 24,7;  
НДС (сальдо) – 48,4;  
акцизный сбор – 4,6;  
ввозная пошлина – 4,3;  
рентные платежи – 5,1 [18].

Из приведенных данных видно, что более половины доходов формируются за счет

непрямых налогов и сборов. Таким образом, более справедливым будет следующее утверждение: крупный бизнес в Украине в действительности лишь перечисляет в бюджет основную часть налогов, сборов и платежей. Лицами, которые реально оплачивают эти налоги и сборы, на которых перекладывается бремя косвенного налогообложения, являются конечные потребители продукции, работ и услуг.

Неоднозначность оценки роли и положения крупного бизнеса в отечественной экономике подтверждают данные о финансовых показателях его деятельности. Имеются данные за 2008 г. – шесть месяцев 2012 г., которые приведены в табл. 1 [16].

Таблица 1

*Показатели прибыли и убытков отечественных крупных промышленных предприятий*

Годы	Прибыль		Убыток	
	млн грн	% от общего числа крупных предприятий	млн грн	% от общего числа крупных предприятий
2008	55180,4	59,6	49637,9	40,4
2009	33302,1	58,5	47494,6	41,5
2010	50339,6	57,5	38450,0	42,5
2011	82470,1	60,8	50240,2	39,2
6 месяцев 2012	33763,9	54,7	31408,5	45,3

Из приведенных данных видно, что значительная часть отечественных крупных предприятий промышленности имеет убытки, и этот показатель варьируется по годам очень незначительно. Следовательно, для роста поступлений в бюджет и решения социальных задач в государстве имеется реальный нереализованный потенциал.

Представляют интерес показатели рентабельности операционной деятельности промышленных предприятий Украины. За шесть месяцев 2012 г. средний показатель рентабельности по промышленности составил 3,0%. Рентабельность ведущих отраслей промышленности представлена данными табл. 2.

Таблица 2

*Рентабельность (убыточность) основных отраслей промышленности Украины за январь-июнь 2012 г. по данным Госкомстата Украины, % [16]*

Отрасль	Рентабельность	Убыточность
Химическая и нефтехимическая	-	6,3
Металлургическое производство	-	2,9
Производство и распределение электроэнергии, газа, воды	0,9	-
Производство кокса и продуктов нефтепереработки	-	5,5
Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	8,1	-
Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	33,5	-
Машиностроение	9,3	-

Из показателей табл. 2 видно, что традиционные для украинской экономики предприятия химической промышленности, металлургии и производства кокса в последнее время развиваются неэффективно, что требует совершенствования их деятельности. Проблемы ведущих отечественных предприятий для украинской экономики имеют наиболее тяжелые последствия, поскольку отечественная экономика, как было сказано ранее, является экономикой крупного бизнеса.

Решение этих проблем лежит в плоскости оптимизации соотношения крупного и малого бизнеса, и в первую очередь их долевого участия в промышленном производстве. Когда малый бизнес превратится в реальную экономическую силу, крупный отечественный бизнес сможет присоединиться к ведущей тенденции мирового экономического развития последних десятилетий – процессам производственной кооперации с малым бизнесом. Передавая малым предприятиям и предпринимателям второстепенные функции, связанные с обслуживанием производства, логистикой, сбытом, крупные предприятия получают возможность сконцентрировать ресурсы, усилия и внимание на главных и перспективных направлениях деятельности. Вышеизложенным и определяется актуальность выбора темы данной статьи.

Для успешного развития малого бизнеса необходима система его организационной, информационной и финансовой поддержки. По данным журнала «Эксперт» (опрос проводился среди представителей украинских банков с целью определения наиболее привлекательных для банковского кредитования сфер деятельности) первое место по привлекательности занимает торговля и производство продуктов питания, в их пользу высказались 85% опрошенных. Второе место заняла торговля одеждой и обувью (75% опрошенных), на третьем месте (65 % опрошенных) – торговля энергетическими и энерго-сберегающими материалами [19]. Эти данные свидетельствуют о том, что кредитные ресурсы в настоящее время выделяются малому бизнесу в соответствии с критериями, устанавливаемыми самими банковскими учреждениями. Макроэкономическая ситуация в стране не позволяет осуществлять финансовую поддержку малого бизнеса за счет бюджетных средств. Собственных средств

для развития у малого бизнеса недостаточно. Поэтому крупный бизнес представляет собой единственную реальную силу, способную инициировать, организовать и поддерживать развитие малого предпринимательства.

Заинтересованность субъектов малого предпринимательства в кооперации с крупными предприятиями очевидна и не нуждается в обоснованиях ее необходимости. Практика хозяйствования развитых стран убедительно доказывает, что размещение заказов крупных предприятий среди малого бизнеса является мощным средством его поддержки.

По-иному складывается ситуация с заинтересованностью крупных отечественных предприятий в кооперационных связях с малым бизнесом. В современных условиях на первый план выходит необходимость научной аргументации необходимости и целесообразности таких связей для крупных предприятий, поскольку потребность в реализации положительного потенциала производственной кооперации назрела в первую очередь для крупного бизнеса.

Реальными шагами для реализации имеющегося положительного потенциала производственной кооперации являются:

радикальное изменение существующей структуры производства и управления крупным промышленным предприятием;

новые управленческие подходы, использование бизнес-процессного управления.

В результате четкого выделения «бизнес-процессов» выявляются так называемые «узкие места» в производстве, хранении и сбыте продукции, в управлении этими процессами. Это дает возможность разработать стратегию управления, направленную на ликвидацию «узких мест», передать по возможности часть бизнес-процессов сторонним исполнителям, обладающим необходимыми профессиональными знаниями и опытом.

Производственная деятельность большинства отечественных крупных предприятий (машиностроительных, металлургических, химических) несет на себе отпечаток административно-командной системы. Это подтверждается тем, что данные предприятия:

1) сосредоточивают и основное, и вспомогательные производства, фонды которых значительно устарели, а также склады-

рование, транспортировку, очистные сооружения и т.п. Что касается состояния основных фондов, то, по данным Мировой организации труда, 80% машин и механизмов в Украине исчерпали свои возможности [20];

2) занимают большие площади;

3) имеют большую численность занятого персонала.

Все это усложняет процессы перехода к новым управленческим технологиям, однако не делает их невозможными. По мнению академика НАН Украины А.И. Амоши, на отечественных предприятиях не только возможно, но и необходимо выделять бизнес-процессные подходы, определяя специфические и неспецифические активы. «Уже производство автомобилей может оказаться лишены специфических материальных ресурсов: цех может быть арендован, детали получены у субконтракторов. Сборка может быть передана подрядчику, а продажи – дилерской сети» [21; 4]. Таким образом, выявление неспецифических процессов с последующим освобождением от них – главное направление развития отечественного крупного бизнеса.

Сформированная в результате новая структура производства и управления будет «не связана с устаревшими производственными фондами и со стереотипами ведения бизнеса... Произведенные таким образом изменения в структуре крупного предприятия могут привести к микро-, мезо-, а то и макроэкономическим трансформациям» [21; 6]. Потребность в таких трансформациях в Украине назрела давно, и экономика нуждается в научно обоснованных направлениях осуществления этих трансформаций.

Важным участником предполагаемых структурных изменений должен стать и малый бизнес. Представляют интерес направления развития производственного сотрудничества малого бизнеса с крупным. Учитывая, что основная часть отечественных малых предприятий действует в промышленности, развитие субконтрактинга в современных условиях достаточно проблематично. Из-за недостаточного объема финансовой обеспеченности и трудности доступа малого бизнеса к финансовым ресурсам предпочтительными являются такие формы кооперации, которые не требуют от малых предприятий значительных финансовых затрат. Та-

ким образом, в Украине имеются объективные предпосылки для развития аутсорсинга.

Зарождение аутсорсинга относится к середине XX века, наиболее активное развитие он получил в 80-е годы, а с 90-х годов стал прочно ассоциироваться не столько с кооперацией, сколько с оптимизацией структуры и деятельности предприятий. Оптимизация означает достижение наилучшего состояния какой-либо системы. С экономической точки зрения предполагается достижение наивысших результатов при неизменных затратах либо достижение желаемого результата при сокращении затрат.

Термин «аутсорсинг» происходит от английского слова «outsourcing», что означает «производить на стороне». Быстрый рост объемов аутсорсинговых услуг в развитых странах свидетельствует об их экономической целесообразности. Современный аутсорсинг – это многогранное экономическое явление. Представляется целесообразным рассмотреть его как минимум с трех сторон. Первая связана с характеристикой аутсорсинга как формы производственной кооперации. Вторая раскрывает сущность аутсорсинга как управленческой технологии. Третья позволяет охарактеризовать аутсорсинг как способ рационального использования ресурсов предприятия.

На основании такого подхода можно сгруппировать положительные последствия его использования для предприятий и экономики (табл. 3).

Оптимизация структуры управления связана с процессным подходом и выделением бизнес-процессов предприятия. Результатом процессного подхода является «выделение цепи процессов и управление этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности предприятия» [22]. Использование бизнес-процессных подходов предполагает следующее:

1. Осознание владельцами и менеджерами необходимости радикальных изменений в организации и управлении производством;

2. Выделение бизнес-процессов на предприятии, исходя из принципа «как есть»;

3. Разработку новых бизнес-процессов, исходя из принципа «как нужно»;

## Характеристика положительных последствий использования аутсорсинга

Положительные следствия использования аутсорсинга		
как формы производственной кооперации малого и крупного бизнеса	как управленческой технологии	как способа рационального использования ресурсов предприятий
Возможность развития малого бизнеса. Возможность освобождения от непрофильных функций для крупных предприятий. Повышение качества выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг. Повышение конкурентоспособности предприятий	Оптимизация структуры управления. Рост оперативности управления и принятия управленческих решений. Ограничение «оппортунизма менеджеров». Сокращение количества внутренних конфликтов	Высвобождение ресурсов, работников и времени, которые использовались для выполнения второстепенных функций. Более эффективное использование ресурсов для развития основной деятельности. Использование более дешевых ресурсов, в том числе расположенных в других местностях

4. Внедрение бизнес-процессного управления;

5. Использование производственной кооперации (аутсорсинга) с привлечением малого бизнеса для оптимизации бизнес-процессов.

На уровне конкретного предприятия в процессе перехода к новым управленческим технологиям могут возникнуть определенные проблемы. Одной из них является необходимость наличия серьезной мотивации у собственников и менеджеров для инициирования нужных изменений. Поскольку возможности использования влияния собственников крупных предприятий на проводимую в государстве экономическую политику еще не исчерпаны, то на них и возлагаются надежды по улучшению текущего состояния крупного бизнеса. Что касается менеджеров крупных предприятий, то, как правило, они не очень охотно соглашаются что-либо реально менять в привычных функциях.

Вторая проблема связана с тем, что процесс перехода к новым технологиям управления, вплоть до получения результатов от этих технологий, занимает длительное время. В течение этого периода необходимо найти и привлечь к сотрудничеству квалифицированных специалистов в области бизнес-процессов. Также приходится преодолевать негативное отношение к таким процессам со стороны персонала, поскольку в результате изменения структуры производства и управления неизбежны сокращения работ-

ников с необходимостью их дальнейшего трудоустройства, переквалификации и т.п.

Третья проблема является типичной для большинства предприятий – вместо бизнес-процессных подходов в реальности происходит их подмена механическим разделением производственного процесса на составные части. В результате вместо ожидаемого сокращения бюрократических процедур, ускорения документооборота, роста эффективности производства происходит дублирование одних и тех же действий разными подразделениями, информации, исполнителей.

Заслуживает внимания еще одна проблема, связанная с тем, что при передаче сторонним исполнителям отдельных функций предприятия теряют некоторые из сложившихся рыночных связей, а к этому предприятия бывают не готовы. Поэтому, несмотря на наличие объективной потребности и предпосылок для развития бизнес-процессных подходов на отечественных крупных предприятиях, существует целый ряд факторов субъективного характера, сдерживающих это развитие.

Чтобы украинский крупный бизнес начал развиваться на прогрессивных началах, он должен:

1. Воспринять идеи необходимости использования новых технологий управления, основанных на бизнес-процессных подходах и использовании аутсорсинга (как формы производственной кооперации и технологии управления).

2. Использовать возможности трудоустройства работников, увольняемых в результате сокращения численности персонала с крупных предприятий, на малых предприятиях-партнерах по производственной кооперации.

3. Стимулировать развитие малого бизнеса посредством производственной кооперации с ним.

*Вывод.* Таким образом, несмотря на то что крупный бизнес в Украине является основой экономической системы, в последние годы в его развитии наблюдается ряд негативных тенденций. Для преодоления этих тенденций крупному бизнесу необходимо изыскание резервов улучшения деятельности. Отечественная экономика располагает реальным потенциалом для совершенствования деятельности крупных предприятий, заключающимся в развитии их производственной кооперации с малым бизнесом.

Принимая во внимание незначительное количество малых промышленных предприятий и недостаточную обеспеченность отечественного малого бизнеса финансовыми ресурсами, среди форм кооперации наиболее предпочтительной является аутсорсинг. Он соответствует возможностям современного украинского малого бизнеса и удовлетворяет потребности крупных предприятий. Аутсорсинг способствует рациональному использованию ресурсов крупных предприятий и оптимизации их деятельности. Для активного использования аутсорсинга крупным предприятиям необходимо использовать бизнес-процессные подходы в управлении. При этом совершенствуется система управления, ликвидируются так называемые «узкие места», сокращаются проявления внутренних корпоративных конфликтов и концентрируются необходимые ресурсы, время и усилия на основных функциях. Все это позволяет преодолеть негативные тенденции, наметившиеся в деятельности современного отечественного крупного бизнеса.

Мировая практика хозяйствования доказывает экономическую и институциональную целесообразность аутсорсинга. С точки зрения институциональных подходов кооперация с малым бизнесом является способом его поддержки, ликвидации «институцио-

нальных пустот», реализации имеющегося экономического потенциала.

Вопросы дальнейшего совершенствования деятельности крупного бизнеса, поиск путей установления кооперационных связей и партнеров по кооперации среди малых предприятий, активизация использования аутсорсинга и совершенствование управленческих процессов представляют научный интерес и являются перспективными направлениями дальнейших научных исследований.

### Литература

1. Брюховецкая Н.Е. Некоторые аспекты экономического сотрудничества крупного и малого бизнеса в Украине / Н.Е. Брюховецкая, К.Ю. Егиазарова // Бизнес-информ. – 2011. – №7 (2). – С. 18-20.
2. Булеев И.П. Предприятия и новые организационные структуры в системе социально-экономических отношений общества / И.П. Булеев, Н.Ю. Брюховецкая // Экономика промышленности. – 2009. – № 2. – С. 3-14.
3. Булеев И.П. Институты социальной ответственности как фактор стабильности экономики / И.П.Булеев, Н.Ю. Брюховецкая // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна; вип. 31-1. – 2009. – С. 162-169.
4. Паппэ Я.Ш. Российский крупный бизнес. Первые 15 лет. Экономические хроники / Я.Ш. Паппэ, Я.С. Галухина. – М.: ГУ-ВШЭ, 2009. – 424 с.
5. Пожухова Т.О. Ограничение монополизма и проблемы развития конкуренции в Украине / Т.О.Пожухова // Экономика промышленности. – 2010. – № 31(49). – С. 25-30.
6. Педько А.Б. Собственность, контроль и конфликт интересов в акционерных обществах / А.Б. Педько. – Х.: ИД «ИН-ЖЭК», 2008. – 448 с.
7. Тараш Л.И. Модель стоимостной оценки эффективности управления акционерной собственностью / Л.И. Тараш // Экономика промышленности. – 2006. – № 1 (32). – С. 125-137.
8. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
9. Варналий З. Кооперация больших и малых предприятий как условие повышения

конкурентоспособности предпринимательства в Украине / З. Варналий, С. Дрига // Вестник Киевского торгово-экономического университета. – 2010. – № 1. – С. 14-20.

10. Ляшенко В.И. Механизмы регулирования развития малого предпринимательства в Украине: моногр. / В.И. Ляшенко, Е.Г. Кошелева, А.Ф. Толмачева. – Донецк: Юго-Восток, 2008. – 495 с.

11. Ляшенко В.И. Информационный аутсорсинг в системе инфраструктуры поддержки малого предпринимательства. Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: сб. науч. тр. / В.И. Ляшенко, А.Ф. Толмачева. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2006. – С. 111-134.

12. Попов А.В. Синергетическая парадигма и институты долгосрочной лояльности в организации маркетинговой деятельности промышленного предприятия / А.В. Попов // Економіка розвитку. – 2011. – №4(60). – С. 72-77.

13. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин. – М.: Инфра-М, 2003. – 192 с.

14. Андриюшкевич О.А. Особенности современного развития аутсорсинга в России / О.А. Андриюшкевич, И.М. Денисова // ЦЭМИ. Анализ и моделирование экономических процессов: сб. ст. – 2011. – Вып. 8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cemi.rssi.ru/publication/e-publishing/sborn11.pdf/>.

15. Черемисин Д.В. Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного меха-

низма: теоретический аспект: дис. ... кандидата экон. наук / Д.В. Черемисин. – М.: Финансовая академия при правительстве Российской Федерации, 2005. – 158 с.

16. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ukrstat.gov.ua/>

17. Лемещенко П.С. Институты как условие и результат инновационного развития экономики / П.С. Лемещенко // Инновационное развитие экономики России: национальные задачи и мировые тенденции: материалы междунар. науч. конф. Москва, 23-25 апр. 2008 г. / МГУ им. М.В.Ломоносова. – М., 2008. – С. 8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/1158/file/Lemeshenko-31.pdf/>.

18. Официальный сайт Министерства финансов Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minfin.kmu.gov.ua>

19. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.expert.ua/articles/7/0/9196/>.

20. Тимощук А. Статистика проти великого бізнесу / А. Тимощук // Економічна правда. – 14.02.2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.epravda.com.ua/publication/2011/02/14/271198/>.

21. Амоша А.И. Бизнес-процессное управление и его возможное воздействие на украинскую угольную промышленность / А.И. Амоша, О.В. Витушко // Экономика промышленности. – 2011. – № 1 (53). – С. 3-7.

22. Тохтамыш Т.А. Процессный подход к управлению малыми предприятиями / Т.А. Тохтамыш // Бизнес-информ. – 2010. – № 1. – С. 55-57.

*Представлена в редакцию 21.08.2013 г.*