



УДК 338.24

JEL Classification: D91

Ірина Крамар, Наталія Мариненко

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЕТАПИ РОЗВИТКУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглянуто особливості життєвого циклу малих підприємств, проаналізовано етапи їхнього розвитку та охарактеризовано послідовність побудови моделі життєвого циклу малого підприємства.

Ключові слова: мале підприємство, розвиток, життєвий цикл.

Ірина Крамар, Наталия Марыненко

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ОСОБЕННОСТИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье рассмотрены особенности жизненного цикла малых предприятий, проанализированы этапы их развития и охарактеризована последовательность построения модели жизненного цикла малого предприятия.

Ключевые слова: малое предприятие, развитие, жизненный цикл.

Iryna Kramar, Natalia Marynenko

STAGES OF DEVELOPMENT AND CHARACTERISTICS OF THE LIFE CYCLE OF SMALL ENTERPRISES

Abstract. The features of life cycle of small enterprises are considered in the article. The stages of their development are analyzed and the sequence of small enterprises' life-cycle model construction is described.

Keywords: small enterprise, development, life cycle.

Вступ. Здатність малого бізнесу до структуроутворення ринку ставить завдання щодо його розвитку в ряд найважливіших напрямків реформування економіки України. Проте процес становлення малого бізнесу в Україні протікає незадовільно, повільними темпами, про що свідчать динаміка кількості малих підприємств, їх галузева структура, чисельність зайнятих на таких підприємствах, частка малих підприємств у загальній чисельності зайнятих, їх внесок до ВВП, кількість малих підприємств на 10000 мешканців країни тощо. Відповідно, актуальним є питання розробки механізмів, що сприятимуть розвитку малих підприємств.

Постановка завдання. Малий бізнес виправдає надії власників і держави лише у випадку, якщо розвиватимуться малі підприємства. Необхідно зазначити, що розвиток повинен здійснюватися не спонтанно, а на підставі вивчення відповідних рушійних сил, що потребує відповідного теоретичного обґрунтування та розроблення відповідних інструментів. Малими підприємствами необхідно управляти за допомогою певного

інструментарію, що повинен враховувати їхні особливості й особливості їхньої діяльності. Одним із напрямків в цій галузі є вивчення способів розвитку малих підприємств на інноваційній основі та розроблення відповідних рекомендацій їх застосування.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питаннями розвитку малих підприємств, особливостями моделей життєвого циклу та їхньою розробкою займалися такі вчені, як А. Доунс, Дж Ліпітт, В. Шмідт, Л. Грейнер, С. Мочерний та ін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток малих підприємств зумовлений самою природою підприємництва. Особливістю малого підприємництва є внутрішні потенційні можливості розвитку, руху, удосконалення малого підприємства, які поєднуються із високим рівнем відповідальності. На думку В. Яковлева, такий механізм є принципом малого підприємництва, причому розмір та обсяг виробництва не відіграє ролі [9, с. 74]. Цей принцип сприяє швидкому розвитку малих підприємств, їхній гнучкості, адаптивності. Його може впровадити у господарське життя малого підприємства тільки талановитий підприємець. Саме цей принцип є підґрунтям реалізації його творчих здібностей та практичних навичок.

Поняття розвитку, що застосовується до суб'єктів господарювання, доволі часто зустрічається в багатьох наукових працях. Але слід констатувати, що найчастіше розвиток суб'єктів господарювання ототожнюється із результатами або їхньої діяльності, або їхньою динамікою.

Поняття розвитку слід віднести до питань категоріального аспекту управління, яке потребує ретельнішого дослідження. Сутність розвитку суб'єктів господарювання можна розкрити за допомогою наукового аналізу.

Аналіз сутності розвитку малого підприємства провів С. В. Мочерний, який стверджував, що розвиток є незворотними, спрямовано закономірними (якісно-сутнісними) змінами матеріальних систем, зміст і зумовленість яких характеризуються дією основних законів діалектики, що не виходить за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи [6, с. 114]. Звідси випливає, що розвиток не включає процесу становлення певної системи, з одного боку, та її занепаду, ліквідації, переходу в іншу, більш розвинену – з іншого. Хоч ці процеси – становлення, занепаду й переходу – зумовлені дією законів діалектики, а отже, пов'язані з розвитком певної матеріальної системи, вони діють в інших конфліктно-антагоністичних формах з переважанням елементів руйнування та істотним послабленням елементів наступності.

Розвиток тісно пов'язаний з часом, рухом та змінами. Завдяки часу розвиток набуває спрямованості лише у процесі руху, коли відбувається взаємодія протилежних сторін суперечності. Зміни у процесі розвитку повинні мати не поодинокий, а комплексний характер [6, с. 114-115]. Звідси випливає важливий висновок про комплексний характер змін у процесі розвитку будь-якої матеріальної системи. Причому комплексний характер змін зумовлений саме їхньою свідомістю.

Кожен стан підприємства характеризується певними параметрами, що можуть бути представлені конкретними показниками. Зміна стану малого підприємства може здійснюватися революційним або еволюційним шляхом. Якщо значна частка показників нового стану малого підприємства суттєвим чином відрізняється від показників попереднього стану, тоді мова йде про революційний характер розвитку. Якщо ж тільки деякі показники нового стану малого підприємства певним чином відрізняються від показників попереднього стану, тоді мова йде про еволюційний характер розвитку.

Розвиток малого підприємства, тобто зміна якісного стану, багато у чому залежить від результатів його діяльності, які, у першу чергу, визначають інвестиційні можливості підприємства, тому що майже всі способи його розвитку потребують відповідних коштів. У свою чергу, на результати діяльності малого підприємства суттєвим чином впливає його розвиток. Мале підприємство може не розвиватися або розвиватися дуже повільними темпами, але це не означає, що результати його діяльності будуть незадовільними. Можливо,

ці результати були б значнішими, якби своєчасно було здійснено перехід на вищу стадію розвитку, а можливо, й ні. Ознаки розвитку та діяльності малого підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Ознаки розвитку та діяльності малого підприємства

Ознаки діяльності малого підприємства	Ознаки розвитку малого підприємства
здійснення певного виду діяльності (або декількох видів); отримання прибутку; своєчасне внесення відповідних платежів; виконання узятих на себе зобов'язань.	використання інформаційних технологій; використання високоякісної інформації; усвідомлення змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі; активна адаптація до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі; обізнаність у сучасних положеннях управління; визнання провідної ролі у формуванні конкурентних переваг та стійкому становищі підприємства знань та персоналу.

Також слід відрізнити кризу розвитку малого підприємства від кризи його діяльності, яка є наслідком або надмірного негативного впливу зовнішнього середовища, або штучно створених перешкод, або наслідком неправильних управлінських рішень.

Ознаки кризи діяльності малого підприємства відомі. Це, перш за все, зниження значень фінансових показників, падіння обсягів продажу, звуження кола клієнтів або покупців продукції підприємства тощо. На відміну від кризи діяльності малого підприємства, криза розвитку може статися на тлі досить благополучного становища підприємства з фінансової точки зору. Але найважливішою є відсутність ознак кризи розвитку малого підприємства.

На сьогодні існує достатньо теоретичних розробок, які дають пояснення щодо розвитку матеріальних систем. До таких належить, наприклад, інтегральна концепція стратегічного аналізу та прогнозу розвитку виробничих систем, результатом застосування якої є конкретна еволюційна стратегія виробничої системи та розробка тактичних заходів її реалізації [2].

Для моделювання розвитку малого підприємства можна застосувати автоматизоване моделювання економічних процесів [8] або дискретні моделі управління безперервними соціально-економічними процесами [1], тому що на малих підприємствах так само, як і на великих, завдання розвитку слабо структуровані та формалізовані, а процесу розвитку властиві неоднозначність та суперечливість початкових даних і знань, унаслідок чого два близькі початкові стани підприємства можуть породжувати різні траєкторії розвитку.

Оскільки розвиток малого підприємства розглядається як процес, то доцільно у його вивченні звернутися до процесних теорій, найвідомішою з яких є теорія життєвих циклів.

Малим підприємствам властива висока динамічність, їхній стан змінюється протягом усього часу існування – підприємства створюються, зростають, розвиваються, стабілізуються або перетворюються на середні підприємства, занепадають, припиняють діяльність, а потім знову її розпочинають, ліквідуються, знову відроджуються. Ця властивість спричиняє необхідність досліджувати діяльність таких підприємств не миттєво, у якийсь конкретний проміжок часу, а протягом певного періоду їхнього існування.

Малі підприємства в українській економіці існують порівняно недавно, тому кожен етап життєвого циклу дослідити значно легше. Саме теорія життєвих циклів дозволяє підійти до малого підприємства як до об'єкта, що розвивається, шляхом побудови відповідних

моделей. Теорія життєвих циклів дозволяє отримати системний опис розвитку як малого підприємства, так і будь-якого іншого суб'єкта господарювання. Найприйнятнішим для опису життєвого циклу організацій вважають модель розвитку ділових організацій, яку запропонував у 1972 році Л. Грейнер. Її перевагами є: чіткий опис, рушійна сила, причини кризи кожної стадії розвитку організації та наявність ключових характеристик моделі. Особливістю моделі розвитку ділових організацій Л. Грейнера є її важливий аспект: кожна стадія розвитку організації – це одночасно і наслідки попередньої фази, і причина або підґрунтя для наступної. Діапазон існуючих підходів до опису життєвих циклів організації є широким, оскільки кожен з авторів намагався виділити певні комплекси організаційних характеристик та моделей життєвого циклу. Але застосування положень теорії життєвих циклів щодо розвитку підприємств малого бізнесу ще не вивчені.

Формою застосування теорії життєвих циклів до будь-якого об'єкта господарювання є моделі життєвого циклу. Вони допомагають структурувати інформацію про мале підприємство, а правильне встановлення етапу його розвитку, тобто позиціонування у життєвому циклі, дозволяє запобігти помилкам при визначенні потенціалу підприємства та плануванні подальшого розвитку. Побудова моделі життєвого циклу малого підприємства здійснюється в певній послідовності, яку представлено на рис. 1.

Перш, ніж приступити до опису моделі життєвого циклу малого підприємства, необхідно вказати на такий важливий аспект. Розвиток малого підприємства буде успішним лише у випадку, якщо необхідність та важливість розвитку усвідомлені власниками-керівниками підприємства. У протилежному випадку витрати часу та праці на побудову моделі життєвого циклу малого підприємства будуть зайвими.

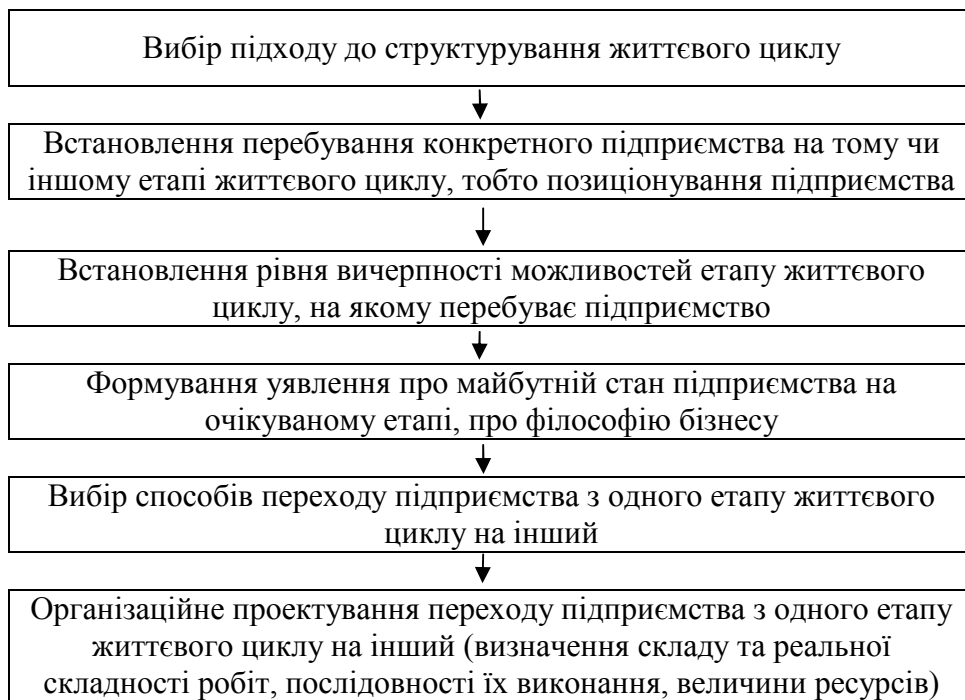


Рис. 1. Послідовність побудови моделі життєвого циклу малого підприємства

Одним із важливих питань, які виникають при застосуванні теорії життєвих циклів до вивчення діяльності малих підприємств, є питання про структурування життєвого циклу. Тобто побудова моделі життєвого циклу підприємства малого бізнесу передбачає, перш за все, вибір підходу до структурування циклу.

До вирішення цього питання різні автори підійшли по-різному. Дж. Ліпітт та В. Шмідт застосували у цьому питанні теорію розвитку особистості, внаслідок чого виникли такі фази або етапи життєвого циклу, як створення організації, її зростання, зрілість та

занепад. Структурування життєвого циклу організації аналогічне теорії розвитку особистості, але необхідні ознаки, за якими можна було б визначити, на якій фазі, на якому етапі перебуває організація. Вищезазначені автори цього питання майже не торкаються, а тільки згадують, що життєвий цикл організації складає понад 25–30 років, після чого організація або припиняє діяльність, або відроджується на новій основі.

Скористаємося для моделювання життєвого циклу малих підприємств невеликою кількістю етапів, тобто припустимо, що життєвий цикл малого підприємства включає чотири етапи: створення, зростання, зрілість та занепад.

Однією з передумов моделювання життєвого циклу малого підприємства є неможливість встановлення навіть приблизної тривалості етапів життєвого циклу. Один і той же етап одне підприємство зможе пройти за рік, тоді, як іншому для цього потрібно кілька років. Тривалість етапів життєвого циклу малого підприємства залежить від багатьох обставин: підприємницького таланту власників або керівників підприємства, їх умінь побудувати архітектуру майбутнього підприємства, правильно вибрати способи переходу підприємства з одного етапу на інший, тобто від способу розвитку підприємства та ін. Таким чином, тривалість тієї чи іншої стадії розвитку малого підприємства може біти різною в різних підприємств і констатувати її закінчення можна тільки на підставі відповідних ознак.

Друга передумова моделювання життєвого циклу малого підприємства полягає в тому, що етапи життєвого циклу не настають автоматично, а перехід підприємства з одного етапу його життєвого циклу на інший можливо та доцільно здійснювати тільки за наявності відповідних умов, але ніяк не за бажанням власників або керівників підприємства. Перехід малого підприємства з одного на інший етап життєвого циклу є результатом певної роботи, прийняття управлінських рішень, докладання зусиль засновників або власників такого підприємства, за наявності відповідних умов, але ніяк не примусово. І тому дослідження таких умов, за наявності яких і можливо, і доцільно здійснювати перехід на інший етап життєвого циклу малого підприємства є тим напрямком, що потребує подальших розробок.

Л. Грейнер [11] дотримується думки, що підставою переходу організації на вищий етап життєвого циклу є криза розвитку попереднього етапу. З цим твердженням можна погодитися, якщо розглядати кризу розвитку будь-якого суб'єкта господарювання як вичерпування можливостей розвитку поточного етапу життєвого циклу.

Для переходу з одного етапу на інший необхідно використати певні способи розвитку. Якщо ці способи вибрані правильно (способи відповідають стану зовнішнього середовища і внутрішнім можливостям підприємства) та правильно застосовані, тоді підприємство перейде у своєму розвитку на інший етап. В іншому випадку такого переходу не буде.

Моделювання життєвого циклу малого підприємства передбачає встановлення перебування конкретного підприємства на тому чи іншому етапі життєвого циклу, тобто позиціонування малого підприємства на життєвому циклі. Таке встановлення є важливим для тих підприємств, що приділяють увагу питанням свого розвитку, намагаються уникнути стихійності та спонтанності у процесі розвитку, прагнуть до системності цього процесу, до забезпечення його керованості та передбачуваності.

Для позиціонування малого підприємства у життєвому циклі необхідно сформулювати конкретні ознаки, за якими слід визначати закінчення тієї чи іншої стадії розвитку малого підприємства та розробити їхню кількісну характеристику, що позбавить позиціонування суб'єктивізму.

Необхідно також визначити ознаки, які свідчать про настання кризи розвитку малого підприємства. Остаточне перебування малого підприємства на новій стадії розвитку встановлюється за певними ознаками, тобто за допомогою ідентифікаційного способу, при використанні якого певні ознаки підприємства порівнюються з їх ідеальним станом (індикаторами). Так само як і ознаки, за якими слід визначати закінчення тієї чи іншої стадії розвитку малого підприємства, необхідно сформулювати й ознаки, які свідчать про перехід підприємства на нову стадію розвитку

Для позиціонування малого підприємства у життєвому циклі можливе використання кількох способів: діагностування, визначення системи ознак або індикаторів. При цьому слід зауважити, що при діагностуванні підприємства будь-яким способом з метою його позиціонування в життєвому циклі важливою є не висока точність і, навіть, не повнота інформації. Важливим є формулювання типових характеристик етапу.

Визначення системи ознак або індикаторів є найскладнішим аспектом позиціонування малого підприємства тому, що необхідно враховувати не тільки галузеву належність підприємства та регіон його розміщення, але й стан національної економіки в цілому, вплив чинників зовнішнього середовища, менталітет власників та керівників таких підприємств, ставлення суспільства до підприємницької діяльності тощо.

На наступному кроці моделювання життєвого циклу малого підприємства має бути визначений рівень вичерпаності можливостей етапу життєвого циклу, на якому воно перебуває. На тому чи іншому етапі життєвого циклу не варто затримуватися, але й передчасний перехід на інший етап може завдати шкоди розвитку малого підприємства. Можливості кожного етапу життєвого циклу малого підприємства мають бути повністю вичерпані. Питання визначення рівня вичерпаності можливостей етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство, належить до невирішених. Можливості підприємства на певному етапі життєвого циклу можуть бути описані системою граничних значень критеріїв, показників та індикаторів. Це стосується таких аспектів малого підприємства, як наявність та стійкість конкурентних переваг, якість продукції або послуг, стійкість кола споживачів, стійкість зв'язків із постачальниками, стійкість позитивної динаміки економічних та фінансових показників діяльності. Якщо фактичні показники малого підприємства відповідають або навіть перевищують критерії чи індикатори, то можна вважати, що можливості підприємства на певному етапі життєвого циклу вже вичерпані, воно розвивається і в цьому його розвитку формуються позитивні творчі тенденції, які зумовлюють необхідність переходу на інший етап життєвого циклу.

У вирішенні питання визначення рівня вичерпаності можливостей етапу життєвого циклу, на якому перебуває підприємство, важлива роль належить формуванню системи критеріїв та показників або індикаторів та визначенню їхніх граничних значень. Це завдання кожне мале підприємство вирішує самостійно, але при цьому треба визнати, що його розвиток здійснюється поступово шляхом переходу з одного етапу життєвого циклу на інший. У вирішенні завдання формування системи критеріїв та показників або індикаторів кожного етапу життєвого циклу розвитку малого підприємства та визначення їхніх граничних значень значна роль належить особистості власника-керівника, спроможності розуміти свій бізнес та його можливості. Тому для вирішення цього завдання можна користуватися вже існуючими здобутками у цій галузі, наприклад, рекомендаціями П. Друкера [4].

Четвертим кроком моделювання життєвого циклу малого підприємства є формування уявлення про майбутній стан підприємства на очікуваному етапі та філософію бізнесу. Прикладом такої філософії може бути перетворення підприємства на вузькоспеціалізований бізнес шляхом суттєвого скорочення кількості виробів або здійснюваних операцій та концентрації зусиль на декількох регіональних цільових ринках, або конверсія бізнесу, або збереження існуючого бізнесу за будь-яких умов. Кожен наступний крок у розвитку малого підприємства повинен бути чітко вивірений і максимально безпечний. За виділеними напрямками бізнесу необхідно оцінити їх можливу ефективність та перспективи розвитку. Незалежно від того, яке уявлення про майбутній стан підприємства на очікуваному етапі сформовано, треба пам'ятати про основну мету діяльності підприємства – створення максимальної цінності для клієнтів.

Подальший розвиток малого підприємства, тобто перехід з певного рівня на вищий, потребує також зміни мислення керівників і спеціалістів, їхніх прагнень та помислів. Крім того, суттєвих коригувань потребує і система базових цінностей працівників підприємства.

У цілому менталітет і світогляд власників та керівників малих підприємств відіграють важливу роль в успішності підприємства. Підсумки проведених досліджень вказують на те, що 90% невдач у діяльності малих підприємств приховується в управлінській некомпетентності їхніх власників, відсутності в них знань, досвіду, недостатній здатності приймати рішення в екстремальних умовах, у тому числі й ризикові рішення, в недооцінюванні всіх явищ у господарських процесах [5]. Особливо яскраво ці недоліки можуть проявитися при переході малого підприємства з одного етапу життєвого циклу на інший, вищий. За цих умов яскраво виражена персоніфікація управління та централізація у власника-керівника фінансових, економічних та соціальних повноважень, що є властивим для малих підприємств та означає лаконічність, швидкість прийняття й реалізації відповідних рішень, значну залежність розвитку підприємства від особистих якостей власника-керівника, його професійності, сприйняття особливостей перехідного періоду у діяльності малого підприємства. В. Рамзес зазначав, що "...від великих підприємств малі відрізняються залежністю від управлінських або адміністративних здібностей особи, яка веде справу. Якщо її здібності обмежені, то фірма не може розвиватися навіть за дуже сприятливих умов" [7, с. 93].

Важливим аспектом переходу на іншу стадію розвитку малого підприємства та прийняття відповідних зусиль є усвідомлення власниками або засновниками підприємства того, що попередня стадія закінчилася і настала криза розвитку. Слід зауважити, що саме власники або засновники підприємства, а не спеціалісти, які на ньому працюють, повинні усвідомити цей факт, тому що саме ці особи приймають відповідні рішення.

Успішний та повний перехід на іншу стадію розвитку малого підприємства є можливим за наявності трьох складників: належних мотивів у підприємців, їхніх особистих якостей та відповідних можливостей. Саме повний перехід на іншу стадію розвитку малого підприємства може позитивно вплинути на результати його діяльності. Якщо наявні два, а то й один складник, тоді перехід на іншу стадію розвитку підприємства малого бізнесу не можна визнати успішним та повним, а позитивність впливу переходу на результати діяльності підприємства буде меншою.

Визначення наявності трьох складників, що суттєвим чином впливають на успішність та повноту переходу на іншу стадію розвитку малого підприємства, потребує докладнішого вивчення природи мотивації підприємницької діяльності. Отримані результати спільно з вивченням умов діяльності малих підприємств у конкретній галузі або конкретному регіоні та створенням колективного портрета вітчизняного підприємця можуть знайти застосування і в документах з державного регулювання сфери малого бізнесу в Україні, і у здійсненні підтримки малого бізнесу як на рівні держави, так і на рівні регіону.

П'ятим кроком моделювання життєвого циклу малого підприємства є вибір способів переходу підприємства з одного етапу життєвого циклу на інший. Серед цих способів слід назвати злиття з іншим підприємством, диверсифікацію діяльності, реінжиніринг, реструктуризацію тощо. Але перш, ніж вибрати спосіб розвитку підприємства, тобто спосіб переходу з одного етапу на інший, необхідно пам'ятати, що будь-яке управлінське рішення має бути економічно вигідним.

Перехід малого підприємства з одного етапу на інший, як правило, супроводжується необхідністю визначення реальної складності роботи та розрахунком величини необхідних ресурсів. Це й становить зміст наступного етапу побудови моделі життєвого циклу малого підприємства, який за своєю сутністю може бути названий організаційним проектуванням. Організаційний проект становить собою структурований опис того переліку робіт, що мають бути виконані, та розрахунок необхідних для їхнього виконання ресурсів. У процесі організаційного проектування описується процедура переходу малого підприємства з одного етапу на інший, визначаються вирішальні чинники для досягнення поставлених цілей, будується блок-схема ключових процесів, що відбуваються на підприємстві. Також значну увагу потрібно приділити навчанню персоналу.

Організаційне проектування переходу малого підприємства з одного етапу життєвого циклу на інший має деякі особливості. Оскільки перехід підприємства з одного етапу розвитку на інший, як правило, супроводжується відповідними інвестиціями, то організаційне проектування має інвестиційний характер. Крім того, перехід підприємства з одного етапу розвитку на наступний не може тривати безкінечно, тому необхідно передбачити відповідні терміни. Але при цьому слід враховувати, що такий перехід може бути здійснено або революційним, або еволюційним шляхом. Революційний шлях розвитку малого підприємства передбачає швидку зміну його стану, стрибкоподібний перехід від одного якісного стану до іншого. Цей шлях слід розглядати скоріше як виняток, ніж як систему, тому що він можливий лише за умов, які складаються певним чином. І такий збіг обставин зустрічається рідко. Поширенішим є еволюційний, поступовий перехід малого підприємства від одного якісного стану до іншого.

Організаційне проектування передбачає певні зміни в діяльності підприємства, аж до кардинальних, які у деяких випадках мають довготерміновий характер та потребують багато коштів, а також вимагають певних змін в управлінні підприємством [3, с. 334]. Така постійність змін необхідна найперше для того, щоб персонал підприємства сприйняв зміни, оскільки різкі зміни негативно сприймають люди, навіть, якщо ці зміни задля блага. Поступові нововведення легше сприймаються, роблять зміни зрозумілими та прозорими.

Етап організаційного проектування передбачає також докладну перевірку фінансових можливостей підприємства. Вона покликана, по-перше, виявити спроможність підприємства перейти на інший етап свого розвитку, по-друге, визначити обсяг коштів, що необхідні для виконання всього комплексу робіт.

Після закінчення організаційного проектування переходу малого підприємства з одного етапу життєвого циклу на інший розпочинають його практичне впровадження.

Висновки. Так як малим підприємствам властива висока динамічність, то досліджувати діяльність таких підприємств необхідно не миттєво, а протягом певного періоду їхнього існування, тобто протягом їхнього життєвого циклу. Життєвий цикл малих підприємств охоплює декілька етапів, кожен з яких є невід'ємною частиною їхнього розвитку. Оскільки, перехід на новий етап не здійснюється автоматично, то важливим чинником даного процесу є усвідомлення власниками підприємства настання кризи його розвитку й необхідності застосування такого кроку.

Успішний перехід на нову стадію розвитку малого підприємства є можливим лише за наявності належних мотивів у підприємців, їхніх особистих якостей та відповідних можливостей.

Використана література:

1. Гавриш А. И. Дискретные модели управления непрерывными социально-экономическими процессами / А. И. Гавриш // Менеджер. Вестник Донецкой государственной академии управления. – 1999. – № 4. – С. 143–148.
2. Гречко С. Н. Концепция стратегического анализа и прогноза «Областного консалтинг-центра» / С. Н. Гречко, Т. К. Гречко, И. А. Лашина // Менеджер. Вісник Донецької державної академії управління. – 1998. – № 1. – С. 43–49.
3. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
5. Жмурин В. А. Проблемы развития малого бизнеса / В. А. Жмурин // Менеджер. Вестник Донецкой государственной академии управления. – 1999. – № 5 (7). – С. 91–96.
6. Мочерний С. В. Методологія економічних досліджень / С. В. Мочерний. – Львів : Світ, 2001. – 416 с.
7. Рамзес В. В. Мелкие и средние предприятия в послевоенной Японии / В. В. Рамзес. – М. : Наука, 1965. – 173 с.
8. Тернов С. А. Автоматизированное моделирование экономических процессов на наглядных изображениях / С. А. Тернов // Менеджер. Вісник Донецької державної академії управління. – 1998. – № 2. – С. 18–21.
9. Яковлев В. М. Конструктивное предпринимательство / В. М. Яковлев. – М. : ИПА ТРИ Л., 1994. – 232 с.
10. Downs A. The life Circle of Bureaus / A. Downs (ed.). // Inside Bureaucracy. – San Francisco : Little, Brown, 1967. – P. 296–309.

11. Greiner L. Evolution and Revolution as Organization Grow / L. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1972. – Vol.50. – No 4. – P. 37–46.
12. Lippitt G. L. Crisis in a Developing Organisation / G. L. Lippitt, W. A. Schmidt // *Harvard Business Review*. – 1967. – Vol. 45. – No 6. – P. 102–112.

REFERENCES

1. Gavrish A. I. Discrete models for continuous socio-economic processes [Diskretnye modeli upravleniya nepreryvnymi sotsial'no-ekonomicheskimi protsessami]. *Menedzher. Vestnik Donetskoy gosudarstvennoy akademii upravleniya - anager. Bulletin of the Donetsk State Academy of Management*, 1999, No. 4, pp. 143–148.
2. Grechko S. N., Grechko T. K., Lashina I. A. The concept of strategic analysis and forecasting, "Regional Consulting Center" [Kontseptsiya strategicheskogo analiza i prognoza «Oblastnogo konsalting-tsentra»]. *Menedzher. Visnyk Donetskoyi derzhavnoyi akademiyi upravlinnya - Bulletin of the Donetsk State Academy of Management*, 1998, No. 1, pp. 43–49.
3. Hrifin R., Yatsura V. Principles of Management [Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk]. L'viv, BaK Publ., 2001, 624 p.
4. Druker P. Effective management. Economic problems and optimal solutions [Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimal'nye resheniya]. Moscow, FAIR-PRESS, 1998, 288 p.
5. Zhmurin V. A. The problems of small business development [Problemy razvitiya malogo biznesa]. *Menedzher. Vestnik Donetskoy gosudarstvennoy akademii upravleniya - anager. Bulletin of the Donetsk State Academy of Management*, 1999, No. 5 (7), pp. 91–96.
6. Mochernyi S. V. Methodology for Economic Research [Metodolohiya ekonomichnykh doslidzhen'ї], Lviv, Svit Publ., 2001, 416 p.
7. Ramzes V. V. Small and medium-sized enterprises in the post-war Japan [Melkie i srednie predpriyatiya v poslevoennoy Yaponii]. Moscow, Nauka Publ., 1965, 173 p.
8. Ternov S. A. Automated modeling of economic processes in the visual images [Avtomatizirovannoe modelirovanie ekonomicheskikh protsessov na naglyadnykh izobrazheniyakh]. *Menedzher. Visnyk Donetskoyi derzhavnoyi akademiyi upravlinnya - Bulletin of the Donetsk State Academy of Management*, 1998, No. 2, pp. 18–21.
9. Yakovlev V. M. The constructive entrepreneurship [Konstruktivnoe predprinimatel'stvo]. Moscow, IPA TRI L Publ., 1994, 232 p.
10. Downs A. The life Circle of Bureaus. Inside Bureaucracy. San Francisco, Little Brown, 1967, pp. 296–309.
11. Greiner L. Evolution and Revolution as Organization Grow. *Harvard Business Review*, 1972, Vol. 50, No. 4, pp. 37–46.
12. Lippitt G. L. Schmidt W. A. Crisis in a Developing Organisation. *Harvard Business Review*, 1967, Vol. 45, No. 6. pp. 102–112.

Статтю отримано 29 квітня 2011 року

Рецензію на статтю дала проф. Рудакевич М. І.