

**Горобець Т. А.**, аспірант кафедри бізнес-адміністрування і корпоративної безпеки, Міжнародний гуманітарний університет, Одеса, Україна

ORCID ID: 0000-0002-3438-5143

e-mail: gorobez.tamara@gmail.com

### Особливості управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню особливостей управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Розглянуто недоліки існуючих в теорії та практиці методів управління ефективністю діяльності підприємств, що роблять їх несумісними з діяльністю підприємств малого та середнього бізнесу. Сформульовано основні властивості, якими має бути наділена система управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Розглянуто сучасні методи управління ефективністю діяльності підприємств, зокрема, бенчмаркінг ефективності, вартісно-орієнтоване управління, управління на основі економічної доданої вартості, метод збалансованої системи показників та ключові індикатори ефективності. Розглядаючи можливість використання цих та інших методів управління ефективністю на підприємствах малого та середнього бізнесу, автором здійснено їхню класифікацію у наступні групи: порівняльні методи; вартісно-орієнтовні методи; змішані методи. Визначено, що використання класифікованих методів в малому та середньому бізнесі має спиратись на сформульовані основні властивості системи управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.

**Ключові слова:** управління ефективністю; підприємства; малий та середній бізнес; система управління; методи управління.

**Horobets Tamara**, PhD Student, Department of Business Administration and Corporate Security, International Humanitarian University, Odesa, Ukraine

### Features of Performance Management on the Enterprises of Small and Medium Business

**Abstract.** Introduction. Small and medium-sized enterprises (SMEs) play an important role in national economies by providing employment opportunities and support for large companies in an effort to increase their competitiveness through the creation of appropriate strategic alliances and networks of companies. SMEs are flexible and innovative due to their size and decision-making processes. However, SMEs lag behind large enterprises in terms of designing and implementing new strategies, as well as developing new skills and technologies. Moreover, the disadvantages of existing methods of managing performance make large enterprises incompatible with the activities of SMEs.

**Purpose.** The purpose of this study is to formulate the main features of performance management on the SMEs, as well as to classify the performance management methods appropriate for small and medium businesses.

**Results.** The author considered the disadvantages that make existing methods in the theory and practice of enterprise performance management incompatible with the activity of SMEs. The main properties, which should be assigned the system of enterprise performance management for the SMEs, are formulated, namely: availability of information; admissibility of the strategy's inflexibility; simplicity and low cost; and the predominant orientation towards financial indicators. Modern methods of the enterprise performance management are considered, in particular, performance benchmarking, value-oriented management (VBM), management based on economic value added (EVA), the method of the balanced scorecard (BSC), and the key performance indicators (KPIs). Considering these and other methods of enterprise performance management in terms of the possibility of their use in small and medium business, the author categorized them in the following groups: comparative methods, value-based methods, and mixed methods. It has been determined that the use of classified methods on SMEs should be based on the formulated main properties of the system of enterprise performance management for the small and medium-sized businesses.

**Conclusions.** The results of this study can be useful for managers and owners of small and medium-sized businesses who wish to increase efficiency and compete with large companies. In addition, the findings of this study will help the future research to find the ways of effective development and forming a mechanism for managing the enterprise performance of the small and medium-sized business.

**Keywords:** performance management; enterprises; small and medium business; management system; management methods.

**JEL Classification:** M12; L25; C38.

**Постановка проблеми.** Підприємства малого та середнього бізнесу (далі – ПМСБ) відіграють важливу роль у національних економіках, забезпечуючи можливості працевлаштування та підтримку великих компаній у прагненні до підвищення

конкурентоспроможності за допомогою створення відповідних стратегічних альянсів та мереж компаній. ПМСБ є гнучкими та інноваційними завдяки своїм розмірам та процесам прийняття рішень. Втім, ПМСБ відстають від великих підприємств з точки зору

розробки та впровадження нових стратегій, а також розробки нових навичок та технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом багатьох років науковці та практики розробляли стратегії, методи та технології для підвищення продуктивності, якості та загальної конкурентоспроможності ПМСБ. Протягом цього процесу ПМСБ намагалися визначити відповідні показники ефективності, методики та найкращі практики для управління ефективністю своєї діяльності.

Втім, більшість з наявних методів управління ефективністю діяльності підприємств, що існують у теорії та практиці, зокрема, Метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) [1], Піраміда ефективності (Performance Pyramid) [2], Кембриджська система управління ефективністю [3], та інші [4], розроблялись для великих компаній. Здебільшого вони є несумісними з діяльністю ПМСБ з наступних причин:

1) ці методи рекомендують спільно вищому керівництву разом з працівниками запроваджувати систему управління ефективністю. Однак у ПМСБ, як правило, власник-менеджер особисто вирішує чи реалізувати систему управління ефективністю. Як наслідок, співробітники або протистоять впровадженню нової системи, або надають інформацію недостатньої якості;

2) вони передбачають запровадження оцінок на основі чітких організаційної стратегії та цілей. Проте, ПМСБ рідко мають чіткі стратегії, і навіть якщо й існує стратегія, то вона зазвичай є неформальною;

3) вони містять як історичні, так і прогностичні показники. Втім, результати певних досліджень [5, 6] свідчать, що ПМСБ використовують переважно історичні показники, що відображає їх принципово короткостроковий підхід;

4) вони вимірюють як фінансові, так і нефінансові аспекти, такі як якість, гнучкість, задоволеність клієнтів та внутрішню ефективність бізнесу, а також фінансову ефективність. Втім, на практиці ПМСБ, як правило, зосереджуються на фінансових аспектах, оскільки їх головним завданням є короткостроковий грошовий потік [7];

5) для впровадження ці методи вимагають значних фінансових і людських ресурсів і вимагають збирання великих обсягів інформації, а тому є надто дорогими для реалізації ПМСБ.

Недоліки вказаних вище методів управління ефективністю діяльності підприємств роблять їх несумісними з діяльністю ПМСБ.

**Формулювання цілей дослідження.** Дане дослідження спрямоване на формулювання основних властивостей, якими має бути наділена система управління ефективністю діяльності ПМСБ, а також

класифікацію методів управління ефективністю, які доречно використовувати в діяльності малого та середнього бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Враховуючи недоліки вказаних вище методів управління ефективністю діяльності підприємств, що роблять їх несумісними з діяльністю ПМСБ, ми сформулювали основні властивості, якими має бути наділена система управління ефективністю діяльності ПМСБ (рис. 1):

1) вона має ґрунтуватися на інформації, доступній на підприємстві або у вільному доступі в Інтернеті, оскільки працівники рідко мають час збирати додаткову інформацію спеціально для системи управління ефективністю;

2) вона не повинна вимагати чіткої стратегії, тобто визнавати, що стратегія часто формується через діяльність підприємства та ділову практику, при цьому під діловою практикою розуміється набір реальних, спостережуваних операційних заходів, що виконуються працівниками підприємства;

3) вона має бути в змозі оцінити ефективність діяльності підприємства у минулому, поточну ефективність, особливо фінансові індикатори (грошові потоки, прибутковість, додана вартість, тощо), але також має допомагати керівництву, надаючи рекомендації для прийняття управлінських рішень у майбутньому;

4) вона має бути простою і недорогою.

Серед методів управління ефективністю, які застосовуються у практиці діяльності ПМСБ, можна виділити наступні найбільш змістовні та перспективні:

1) Бенчмаркінг ефективності;

2) Вартісно-орієнтоване управління – VBM;

3) Управління на основі Економічної доданої вартості – EVA;

4) Метод збалансованої системи показників – BSC;

5) Ключові індикатори ефективності – KPI.

Бенчмаркінг, що виник наприкінці 1970-х років через вдалий практичний кейс з переймання кращого досвіду компанією Rank Xerox [8], як метод управління ефективністю діяльності підприємства отримав розвиток в останні десятиліття у роботах А.Г. Гончарука та ін. [9-10].

Існує кілька видів бенчмаркінгу, а саме: внутрішній, зовнішній, процесний, функціональний, стратегічний, міжнародний та конкурентний або бенчмаркінг ефективності [11]. Саме останній вид є найбільш прийнятним для застосування на ПМСБ, через його орієнтацію саме на ефективність діяльності підприємства, що працює у конкурентних умовах.

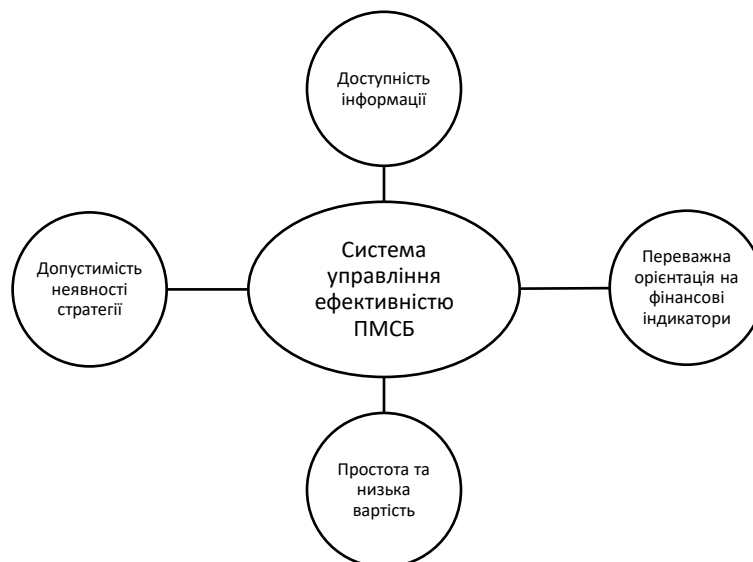


Рисунок 1 – Основні властивості системи управління ефективністю діяльності ПМСБ

Джерело: розробка автора

Попри майже чотири десятиліття існування і розвитку у теорії та практиці, досі в літературі немає однозначного розуміння поняття «бенчмаркінг ефективності»:

– процес порівняння результатів діяльності підприємства з іншими конкурентними або неконкурентними підприємствами [12];

– корисний інструмент для моніторингу та допомоги у досягненні лідерства, коли ефективність є найбільш важливою характеристикою для клієнтів [13].

– важливий метод для моніторингу ефективності та порівняння організації з іншими організаціями, і може вказувати, які сфери та процеси потребують поліпшення, втім сам по собі він не може допомогти знайти конкретні заходи задля вдосконалення [14];

– процес визначення найкращих практик для досягнення досконалості в продуктах, послугах або процесах з метою встановлення та підтвердження цілей щодо найбільш життєво важливих індикаторів ефективності, до яких буде рухатись підприємство [15];

– метод управління ефективністю, що використовується, коли підприємство розглядає свої позиції щодо показників ефективності ключових продуктів (послуг, робіт) відносно підприємств, які працюють в тій же галузі, тобто є конкурентами [4, с. 117].

Отже, бенчмаркінг ефективності частіше розглядається дослідниками як процес або метод управління, що містить порівняльний аналіз та вказує на проблеми та орієнтири задля підвищення ефективності в межах галузі (ринку), на якому працює підприємство.

Втім, цей метод управління ефективністю досі не отримав належної уваги на ПМСБ [16]. Проте, процес бенчмаркінгу відкриває численні можливості для ПМСБ з точки зору оцінки та управління їх власною

ефективністю у порівнянні з кращими представниками галузі (ринку). Крім того, цей процес дасть змогу ПМСБ визначити прогалини у своїй діяльності, а потім визначити найкращі практики, на яких можна орієнтуватись у здійсненні поточної та перспективної діяльності.

У сучасній глобальній економіці ПМСБ перебувають під постійним тиском, що змушує їх шукати шляхи безперервного поліпшення ефективності діяльності. Це підкреслює важливість прийняття бенчмаркінгу як підходу для порівняння та визначення кращих практик для досягнення конкурентних переваг на світовому ринку. Крім того, електронна комерція надає ПМСБ додаткові можливості для продажу своїх товарів і послуг на глобальних ринках. Якщо раніше ПМСБ конкурували лише за ціною або якістю, то зараз їм доводиться конкурувати в усіх конкурентних цілях ефективності, включаючи гнучкість та чуйність в нових економіках.

Завдяки бенчмаркінгу, ПМСБ можуть порівнювати свої показники як з конкурентами, так і з провідними фірмами у суміжних та не пов'язаних з ними галузях. Бенчмаркінг як метод та як процес є ключовими компонентами вимірювання та управління ефективністю світового рівня. Багато ПМСБ, однак, відстають у розробці відповідної системи управління ефективністю.

У дослідженні Е. Монкгауса [17] вказується, що близько 59% ПМСБ стверджували, що вони використовують окремі елементи бенчмаркінгу. Більшість з них порівнюють свої фінансові показники, і лише 25% здійснюють як фінансові, так і нефінансовий порівняння з конкурентами. Втім, близько 30% компаній зовсім не порівнюють свої показники з іншими підприємствами. Це вказує на важливість як фінансового, так і нефінансового та нематеріального

порівняльного оцінювання ефективності діяльності ПМСБ, який виконується в межах бенчмаркінгу.

Р. МакАдам и М. Келли [18] сформулювали критичні фактори успіху для підвищення ефективності діяльності ПМСБ, які необхідно вимірювати та порівнювати з кращими компаніями:

- лідерство;
- стратегія та планування;
- управління людьми;
- ресурси;
- системи та процеси якості;
- задоволеності клієнтів;
- задоволеність працівників;
- загальні результати діяльності МСП;
- вплив на суспільство.

Втім, як правило, більшість з перелічених даних про діяльність компаній-конкурентів є недоступними для ПМСБ. Тому їх збір та порівняння можуть перетворити бенчмаркінг ефективності на нездійснену задачу для керівництва ПМСБ. Крім того, це суперечить сформульованим вище необхідним властивості системи управління ефективністю діяльності ПМСБ (див. рис. 1). Тому доречно будувати набір індикаторів для порівняння з конкурентами та здійснення бенчмаркінгу ефективності, виходячи переважно з фінансових індикаторів, які є значно доступнішими за інших.

Ми вважаємо, що бенчмаркінг ефективності є доречним для управління ефективністю діяльності ПМСБ, як такий, що не потребує значних витрат та є особливо корисним для підприємств, які ще не досягли галузевої границі ефективності, але прагнуть цього.

В останні роки на практиці та у науковій літературі з менеджменту отримує визнання метод Вартісно-орієнтованого управління (VBM), який визначає найголовнішою метою управління ефективністю бізнесу – максимізацію його вартості [19]. Задля підвищення якості управлінських рішень менеджмент підприємств згідно з цим методом має концентруватись на ключових факторах вартості бізнесу.

Втім, до VBM є різні підходи, що відрізняються набором ключових індикаторів, що беруться до уваги під час управління ефективністю. Так, засновник цього методу А. Рапппорт [20] вважає недостатнім використання традиційних показників ефективності діяльності підприємства, наприклад, чистого прибутку або рентабельності діяльності, для оцінки досягнення поставленої мети щодо створення вартості для акціонерів. Замість них, він запропонував застосовувати в якості основного індикатора ефективності – акціонерну вартість компанії (SV), яка розраховується як сума чистої приведенної вартості грошових потоків від операційної діяльності та ринкової вартості цінних паперів підприємства. Крім того, пізніше він запропонував показник доданої вартості для акціонерів (SVA), що відображає

залишкову ефективність діяльності компанії протягом року зміну акціонерної вартості [21].

Пізніше, іншими дослідниками [22] було запропоновано вже два способи розрахунку SV:

- 1) сутнісна модель, що з незначними змінами збігається з моделлю Рапппорта;
- 2) модель економічного прибутку, що розраховується як сума фактично інвестованого капіталу та теперішньої вартості всіх майбутніх економічних вигід, що складають вартість компанії.

Ще пізніше, було запропоновано показник сукупного доходу акціонерів (TSR) на основі зміни цін на акції та виплат дивідендів у якості ключового індикатора ефективності [23]. Було виділено драйвери, що збільшують майбутні вільні грошові потоки і TSR: виплати дивідендів; зростаючі доходи; зростання в видах діяльності, дохід від яких перевищує вартість їх капіталу.

Результати останніх досліджень [19], що емпірично перевірені на тисячах компаніях, свідчать, що застосування VBM дійсно сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства.

Втім, у випадку з ПМСБ є певні обмеження у використанні VBM:

1) оскільки його орієнтовано на збільшення доходів акціонерів, то акціонерна організаційно-правова форма є передумовою його використання. Втім, ця форма для невеликого бізнесу є занадто коштовною та неефективною, насамперед, через незначний розмір капіталу, яким користуються ПМСБ;

2) в умовах ПМСБ практично усі індикатори, що використовує VBM як основні, можна звести до прибутку підприємства. Тобто мета цього методу в таких умовах буде зводитись до максимізації прибутку, що ототожнює його зі звичайним управлінням підприємством заради економічних пріоритетів власника.

Втім, зводити мету управління ефективністю діяльності підприємства лише до максимізації його прибутку є недоречним та застарілим підходом, що не враховує соціально орієнтований підхід та інтереси працівників підприємства.

Все це робить VBM недоречним для використання в діяльності ПМСБ, особливо в частині малих та мікропідприємств.

Розглядаючи інші методи управління ефективністю, слід зазначити значний розвиток у теорії та практиці методу управління на основі Економічної доданої вартості (EVA), що був запропонований наприкінці ХХ століття Р. Стюартом, який був впевнений, що «менеджмент має бути зосереджений на максимізації показника EVA, який є операційним прибутком, зменшеним на вартість усього капіталу, що використовується задля його отримання» [24, с. 2].

Центральне поняття цього методу виникло ще понад сто років тому. Воно визначалось А. Маршаллом як те, що залишається від прибутків власника бізнесу після вирахування відсотка на капітал за поточною

ставкою [25]. Подальший розвиток економічна додана вартість отримала завдяки І. Фішеру [26], Ф. Модільяні [27] та М. Міллеру [28], які надали їй сучасної назви і значення з точки зору оцінки корпоративної вартості.

Сьогодні, під економічною доданою вартістю EVA розуміється міра справжньої фінансової ефективності компанії та стратегії забезпечення корпоративного та акціонерного добробуту. Це також метод зміни корпоративних інтересів і режиму роботи всієї компанії [29], який служить показником корпоративного успіху, оскільки EVA тісно пов'язана з потребою максимізації добробуту акціонерів [24].

Сутність методу управління на основі показника EVA зводиться до забезпечення надбавки до інвестованого капіталу, яка має дорівнювати приведеній вартості майбутнього економічного прибутку підприємства. На відміну від ринкової доданої вартості, яка є мірою ефективності дій менеджерів з самого початку роботи компанії, EVA оцінює ефективність їх роботи у поточному році [4, с. 106].

Метою управління на основі показника EVA є спрямування діяльності компанії на збільшення її вартості.

Позитивним аспектом цього методу управління, що робить його релевантним для використання ПМСБ, є використання доступних фінансових індикаторів, що переважно орієнтовані на короткотермінову перспективу. Рішення за цим методом управління здебільшого спрямовані на зниження поточних витрат і економію на активах, що є простим для сприйняття власникам та менеджерам невеликих підприємств.

Втім, як і VBM цей метод насамперед спрямований на максимізацію добробуту акціонерів, тому певні недоліки VBM щодо застосування на ПМСБ перекладаються й на EVA. Окрім того, в літературі переважає думка, що EVA є лише виключно фінансовим аналізом ефективності діяльності акціонерних компаній [30]. Та ПМСБ необхідні прості та цілісні інструменти, які можуть сигналізувати проблеми швидко і дозволять менеджерам визначити джерела поліпшення. EVA, якщо взяти її окремо, не відповідає цим вимогам. Проте, коли цей метод застосовується у поєднанні з набором ділових практик, він може стати надзвичайно корисним для ПМСБ, оскільки він включає просту мову, яку менеджери можуть зрозуміти і базується на легко доступній інформації [31]. Та, на наш погляд, є певний сенс для управління ефективністю у оцінюванні доданої вартості, що створює підприємство, та при певній модифікації метод EVA зміг би знайти застосування й на невеликих неакціонерних підприємствах.

Метод збалансованої системи показників (BSC), що був вперше запропонований Р. Капланом та Д. Нортеном у 1990-х роках [1], які стверджували, що BSC застосовується не тільки на великих фірмах, але й може бути успішно реалізований на невеликих підприємствах. Цей оптимізм авторів методу BSC був підтриманий й іншими дослідниками, які приводили

наступні аргументи, щодо доречності впровадження BSC на ПМСБ:

1) ПМСБ можуть уникнути деяких підводних каменів властивих великому бізнесу, зокрема, було б простіше досягти консенсусу саме на ПМСБ, оскільки там існує менша кількість працівників, менеджерів та власників [32].

2) BSC може допомогти зменшити ступінь короткотерміновості й короткозорості ПМСБ, тобто BSC допоможе їм більш зосередитись на довгострокових факторів цінності [33];

3) BSC може потенційно допомогти ПМСБ розв'язувати питання, пов'язані з вимірюванням результатів та стратегічним контролем [34, 35];

4) BSC може виявитися ефективним інструментом для ПМСБ у вирішенні проблеми, що виникає через необхідність запровадження більш ефективних процесів стратегічного планування, зберігаючи конкурентні переваги щодо відносно простих структур [36].

Втім, попри відмічені переваги, впровадження BSC на ПМСБ має й суттєві недоліки та проблеми, зокрема:

1) BSC є складною системою, впровадження якої є непосильним тягарем для малого бізнесу [37];

2) певні соціальні питання виявилися потенційно проблематичними в контексті ПМСБ [38, 39]. Наприклад, загальний брак людських ресурсів у ПМСБ, а також навчання та розвиток працівників у розумінні та використанні BSC є потенційними перешкодами [35, 38];

3) відсутність часу та ресурсів є значною проблемою при впровадженні BSC на ПМСБ [40];

4) метод BSC є занадто суворий, механізований і негнучкий, щоб добре вписувалася у неформальну, гнучку та мобільну діяльність ПМСБ [35, 37];

5) ПМСБ, як правило, не працюють у стабільному бізнес-середовищі, тому вони або не мають стратегію, або вимушені часто змінювати її, що суперечить принципам BSC [41].

Крім того, слід зазначити, що на практиці недоліки BSC переважають її переваги, що призводить до відносно слабкого використання цього методу на ПМСБ. Так, за результатами досліджень у різних країнах було встановлено, що:

– у Португалії жодне з опитаних ПМСБ не застосовує BSC [42];

– у Великій Британії ПМСБ дуже рідко використовують BSC у своїй діяльності [33];

– у Норвегії менш ніж 7% опитаних ПМСБ використовують BSC [43], що контрастує з переважною більшістю великих фірм, що користуються цим методом [44];

– в інших країнах також виявлено, що переважна більшість ПМСБ не користуються BSC [45], а відсоток користування знаходиться у межах статистичної похибки [46], тобто майже відсутній.

Все це підтверджує попередні висновки щодо недоречності використання методу BSC у діяльності ПМСБ, особливо малих та мікропідприємств, насамперед, через його складність, суворість,

негнучкість та зависоку вартість для невеликого бізнесу.

Як альтернатива BSC для ПМСБ могли б бути застосовані Ключові індикатори ефективності (KPI), які спочатку створювались як інструмент управління в рамках саме BSC. Втім, згодом метод KPI став відсутньою ланкою між роботою BSC і реальністю здійснення оцінки ефективності на підприємстві [47].

За визначенням К. Бауера, KPI – це «кількісно вимірюваний набір показників, який відображає ефективність організації в досягненні її цілей і завдань» [48, с. 63]. KPI також розглядається як система заздалегідь узгоджених кількісних індикаторів, що «відображають найважливіші фактори успіху підприємства» [49, с. 18]. Такі індикатори відбираються задля допомоги керівництву підприємству зосередитися на тому, що необхідно зробити для досягнення високої ефективності та успіху.

KPI забезпечує єдність правил для всіх працівників. Успішність застосування цього методу залежить від правильного вибору набору індикаторів KPI. В іншому випадку, можливо отримати небажаний ефект непродуктивної поведінки працівників та не досягнення мети управління ефективністю діяльності підприємства.

В умовах функціонування ПМСБ ефективність виконання більшості процесів та функцій залежить від продуктивності та якості роботи окремих працівників. Тому система KPI для таких підприємств орієнтується насамперед на контроль та планування продуктивності роботи працівників. У зв'язку з цим слід відзначити, що продуктивність, або ефективність роботи працівників як об'єкт управління вперше з'явилась у роботах В. Врума [50], Л. Портера та Е. Лоулера [51]. Так, В. Врум [50] визначає її як функцію здібностей та мотивації працівників. Л. Портер та Е. Лоулер [51] представили модель, де продуктивність складається з «зусиль, здібностей і сприйняття ролі». Оцінка ефективності роботи працівників може включати «жорсткі» фінансові та нефінансові показники, а також «м'які» показники, такі як ставлення працівників, і охоплює як процеси, так і результати. У теперішньому розумінні в основі концепції продуктивності лежить функція здатності, зусиль і можливостей [52]. Її оцінка визначається як порівняння результатів з очікуваннями щодо мети навчитись виконувати роботу кращу [53]. Згідно з Е. Нілі та ін. [54], оцінку продуктивності можна визначити як процес кількісної оцінки ефективності та результативності дій (дієвості).

Отже, продуктивність – це здатність підприємства та його працівників досягати поставлених цілей з мінімально можливими витратами ресурсів та часу. Саме на це й спрямовується система KPI, яка розбиває стратегічний план підприємства на окремі елементи, встановлює кількісну міру для кожного з них та формує систему завдань та контрольних значень щодо їх виконання.

Втім, KPI не завжди можуть бути суто кількісними, зокрема, коли вони використовують відгуки клієнтів, що зосереджують увагу на тому, чи відповідають дії підприємства очікуванням клієнтів та їхні стратегічним цілям [55, 56]. KPI часто використовуються для оцінки таких дій щодо розвитку управління, залучення клієнтів, ефективності послуг та задоволення клієнтів [57].

Деякі дослідники припускають, що найкращим KPI для ПМСБ є прибутковість, яка найкращим чином оцінює наскільки підприємство робить справи правильно [58]. Інші вважають, що KPI для ПМСБ можна зосередити на грошових потоках [59, 60] та інших факторів росту, пов'язаних з маркетингом, наприклад, чисельність працівників, підвищення ефективності виробництва та збільшення кількості клієнтів [61, 62]. Розмір прибутку, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та доходи від продажів також розглядаються як фінансові KPI, які можна розрахувати за даними статистичної звітності підприємств [63]. Втім, в багатьох країнах малий бізнес звільняється від загального статистичного звітування та немає можливості розраховувати такі індикатори [64]. Водночас, у якості маркетингових (нефінансових) KPI невеликі підприємства можуть використовувати обсяги продажів, їх зростання, чистий та валовий [65]. Якщо ж робота ПМСБ значно орієнтована на ринок, то до KPI долучають й індикатори ефективності щодо досягнення бізнес-цілей та задоволення очікувань клієнтів [66].

Отже, викладені методи управління ефективністю діяльності підприємств можна класифікувати наступним чином:

- 1) Порівняльні методи, до яких можна віднести різні види бенчмаркінгу, що використовує методами граничного аналізу ефективності;
- 2) Вартісно-орієнтовні методи, до яких можна віднести VBM та EVA, що орієнтують процес управління на максимізацію вартості бізнесу;
- 3) Змішані методи, до яких можна віднести KPI та BSC, які використовують як фінансові так і нефінансові індикатори задля оцінки ефективності та перспектив розвитку бізнесу.

Кожен з них за певних умов може бути використаний в управлінні ефективністю діяльності ПМСБ. Та в будь-якому разі їх використання в малому та середньому бізнесі має спиратись на основні властивості системи управління ефективністю діяльності ПМСБ.

**Висновки.** Враховуючи недоліки чинних в теорії та практиці методів управління ефективністю діяльності підприємств, що роблять їх несумісними з діяльністю ПМСБ, ми сформулювали основні властивості, якими має бути наділена система управління ефективністю діяльності ПМСБ, а саме: доступність інформації; допустимість неявності стратегії; простота та низька вартість; та переважна орієнтація на фінансові індикатори. Розглянуті сучасні методи управління ефективністю діяльності підприємств нами

класифіковано наступним чином: порівняльні методи; спиратись на сформульовані основні властивості вартісно-орієнтовні методи; змішані методи. Їх системи управління ефективністю діяльності ПМСБ. використання в малому та середньому бізнесі має

#### Література:

1. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996, 322 p.
2. Wedman J. The performance pyramid. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Selecting and Implementing Performance Interventions*. 2009. Т. 2. P. 51-79.
3. Neely A. *Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice*. Cambridge : Cambridge University Press, 2007, 528 p.
4. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Ін-т пробл. ринку та екон.-еколог. дослідж. НАН України. Одеса, 2010. 474 с.
5. Hudson M., Smart A., Bourne M. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International journal of operations & production management*. 2001. Т. 21. № 8. P. 1096-1115.
6. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statement-based system. *Measuring Business Excellence*. 2017. Т. 21. № 1. P. 17-36.
7. Wang Y., Bhanugopan R., Lockhart P. Examining the quantitative determinants of organizational performance: evidence from China. *Measuring Business Excellence*. 2015. Т. 19. № 2. P. 23-41.
8. Kozak M. *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*. Cambridge: CABI Publishing, 2004, 240 p.
9. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2007. Вып.1. С. 253-258.
10. Goncharuk A. G. Improving of the efficiency through benchmarking: a case of Ukrainian breweries. *Benchmarking: An International Journal*. 2009. Vol. 16, No. 1. P. 70-87.
11. Goncharuk A. G., Lazareva N. O., Alsharf I. A. M. Benchmarking as a Performance Management Method. *Polish Journal of Management Studies*. 2015. Vol. 11, No. 2. P. 27-36.
12. Bereskie T., Haider H., Rodriguez M. J. Small drinking water systems under spatiotemporal water quality variability: a risk-based performance benchmarking framework. *Environmental monitoring and assessment*. 2017. Т. 189, № 9. P. 464-482.
13. Tee K. F. Identifying critical performance indicators and suitable partners using a benchmarking template. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2015. Т. 64, № 3. P. 434-450.
14. Van der Voordt T., Jensen P. A. Benchmarking of workplace performance. *ERES 2017: 24th Annual Conference of the European Real Estate Society*. Delft, Netherlands, 2017. P. 1-17.
15. Patil P. P., Narkhede B. E., Akarte M. M. Manufacturing strategy implementation and performance benchmarking in Indian packaging product manufacturing companies. *International Journal of Competitiveness*. 2016. Т. 1, № 1. P. 33-52.
16. Gunasekaran A. Benchmarking in small and medium enterprises. *Benchmarking: An International Journal*. 2003. Т. 10, № 3. P. 310-312.
17. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises. *Benchmarking for Quality Management & Technology*. 1995. Т. 2, № 4. P. 41-50.
18. McAdam R., Kelly M. A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*. 2002. Т. 9. № 1. P. 7-27.
19. Firk S., Schrapp S., Wolff M. Drivers of value creation – The role of value-based management and underlying institutions. *Management Accounting Research*. 2016. Т. 33. P. 42-60.
20. Rappaport A. *Creating shareholder value – the new standard for business performance*. New York: Free Press, 1997. 224 p.
21. Rappaport A. *Shareholder Value – Ein Handbuch für Manager und Investoren*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999. 244 p.
22. Copeland T., Koller T., Murrin J. *Unternehmenswert – Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung*. Frankfurt: Campus Verlag, 2002. 583 s.
23. Bausch A., Schwenker B. *Handbook Utility Management*. Berlin: Springer-Verlag, 2009. 808 p.
24. Stern J.M., Shiely J.S., Ross I. *The EVA Challenge: Implementing Value-Added Change in an Organization*. New York: Wiley, 2003. 250 p.
25. Marshall A. *Principles of Economics*. New York: Prometheus Books, 1997. 319 p.
26. Fisher I. *The Theory of Investment*. London: Pickering & Chatto, 1996. 612 p.
27. Modigliani F., Miller M.H. The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment. *American Economic Review*. 1958. Vol. 48, № 3. P. 261-297.
28. Modigliani F., Miller M.H. Dividend Policy Growth and the Valuation of Shares. *Journal of Business*. 1961. Vol. 34, № 4. P. 411-433.
29. Young S.D., O'Byrne S.F. *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill, 2001. 493 p.
30. Галкин Г. Показатели эффективности бизнес-процессов. *Intelligent Enterprise*. 2004. № 21. P. 16-21.
31. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Economic value added: a useful tool for SME performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2011. Т. 60, № 6. P. 603-621.
32. Von Bergen C.W., Benco D.C. A balanced scorecard for small business. *Proceedings of the United States Association of Small Business and Entrepreneurship Annual National Conference*, January 15-18, 2004, Dallas, Texas. Dallas: USASBE, 2004. P. 15-18.
33. Tennant C., Tennant M. Performance management in SMEs: a Balanced Scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*. 2005. Т. 7, № 2. P. 123-143.
34. Da Costa M. Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Portugal. *Business and Management Review*. 2012. Т. 2, № 1. P. 50-62.
35. McAdam R. Quality models in an SME context: a critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2000. Т. 17, № 3. P. 305-323.

36. Andersen H., Cobbold I., Lawrie G. Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. *4th SME International Conference*, May 14-16, 2001, Aalborg, Denmark. Aalborg: Aalborg University, 2001. P. 1–12.
37. Russo J., Martins A. The Balanced Scorecard in SMEs: The Case of Plastic Industry in the Portuguese Central Region. *Trabajo presentado en AOEf 2005 Conference*. 2005: веб-сайт. URL: <http://joaorusso.com.sapo.pt/AOEFo5fulltext.pdf> (дата звернення: 20.05.2019).
38. Fernandes K.J., Raja V., Whalley A. Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*. 2006. Т. 26, № 5–6. P. 623–634.
39. Johanson U., Skoog M., Backlund A. Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2006. Т. 19, № 6. P. 842–857.
40. Madsen D., Stenheim T. Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*. 2014. Vol. 12, № 1. P. 121–131.
41. Rompho N. Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*. 2011. Т. 6, № 11. P. 39–46.
42. Monte A.P., Fontenete C.N. Balanced scorecard in SMEs – a proposal for small gas stations in Portugal. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. 2012. Т. 66, № 6. P. 244–255.
43. Pedersen H.S., Bødtger M.S. Balansert målstyring i norske små og mellomstore bedrifter: en surveyundersøkelse av utbredelse og praksis. Ås: Norwegian University of Life Sciences, 2014. 86 p.
44. Kjøde L.A. Innovasjon, diffusjon og suksess av nye begreper innen økonomisk styring: En studie av aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring i Norge. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration, 2003. 192 p.
45. Giannopoulos G. The use of the Balanced Scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*. 2013. Т. 8, № 14. P. 1–22.
46. Machado M. Balanced Scorecard: Empirical Study on Small and Medium Size Enterprises. *Review of Business Management*. 2013. Vol. 15, № 46. P. 129–148.
47. Parmenter D. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. New York: Wiley, 2017. 320 p.
48. Bauer K. The Power of Metrics: KPIs – The Metrics that Drive Performance Management. *DM Review*. 2004. Vol. 14, № 9. P. 63–64.
49. Whittington-Jones A. The Development and Implementation of a Performance Management System: A Case Study. Grahamstown: Rhodes University, 2005. 320 p.
50. Vroom V.H. Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964. 432 p.
51. Porter L.W., Lawler E.E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Dorsey, 1968. 209 p.
52. Salminen J. Measuring performance and determining success factors of construction sites. Helsinki: Helsinki University of Technology, 2005. 576 p.
53. Rouse P., Putterill M. An integral framework for performance measurement. *Management decision*. 2003. Т. 41, № 8. P. 791–805.
54. Neely A.D., Gregory M., Platts K. Performance Measurement research development in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management*. 2005. Т. 25, № 12. P. 1264–1277.
55. Gupta S., Malhotra N. Marketing innovation: A resource-based view of international and local firms. *Marketing Intelligence & Planning*. 2013. Т. 31, № 2. P. 111–126.
56. Payne A., Frow P. Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*. 2014. Т. 25, № 2. P. 213–227.
57. Pleshko P., Heiens A., Peev P. The impact of strategic consistency on market share and ROA. *International Journal of Bank Marketing*. 2014. Т. 32, № 3. P. 176–193.
58. Angulo-Ruiz F., Donthu N., Prior D. The financial contribution of customer-oriented marketing capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2014. Т. 42, № 4. P. 380–399.
59. Broccardo L. Management accounting system in Italian SMEs: some evidences and implications. *Advances in Management and Applied Economics*. 2014. Т. 4, № 4. P. 1–16.
60. Mateev M., Anastasov Y. Determinants of small and medium sized fast growing enterprises in central and eastern Europe: a panel data analysis. *Financial Theory and Practice*. 2010. Т. 34, № 3. P. 269–295.
61. Bohusova H. Adoption of IFRS for SMEs over the World. *The business review, Cambridge*. 2011. Т. 18, № 2. P. 208–214.
62. Man M. The Relationship between Distinctive Capabilities, Innovativeness Strategy Types and the Export Performance of Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector. *International Journal of Management & Innovation*. 2010. Т. 2, № 1. P. 15–30.
63. Achtenhagen L., Naldi L., Melin L. “Business growth”—Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship theory and practice*. 2010. Т. 34, № 2. P. 289–316.
64. Mandhachitara R. Old traps for new players: western direct retailing investment in emerging Asian markets. *International Review of Management and Marketing*. 2014. Т. 4, № 2. P. 150–159.
65. Babajide A.A. Effects of microfinance on micro and small enterprises (MSEs) growth in Nigeria. *Asian Economic and Financial Review*. 2012. Т. 2, № 3. P. 463–477.
66. Jing F.F., Avery G.C., Bergsteiner H. Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pacific Journal of Management*. 2014. Т. 31, № 2. P. 599–620.

#### References:

1. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
2. Wedman, J. (2009). The performance pyramid. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Selecting and Implementing Performance Interventions*, 2, 51–79.
3. Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice*, Cambridge: Cambridge University Press.



4. Goncharuk, A.G. (2010). Forming the mechanism of enterprise performance management (a case of food industry) (D. Sc. Thesis). Enterprise economics and management. Odesa: IMPEER NASU [in Ukrainian].
5. Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 21(8), 1096–1115.
6. Bahri, M., St-Pierre, J. & Sakka, O. (2017). Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statement-based system. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 17–36.
7. Wang, Y., Bhanugopan, R. & Lockhart, P. (2015). Examining the quantitative determinants of organizational performance: evidence from China. *Measuring Business Excellence*, 19(2), 23–41.
8. Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*, Cambridge: CABI Publishing.
9. Goncharuk, A.G. (2007). Benchmarking як метод управління ефектністю підприємства. *Trudy Odesskoho polytekhnicheskoho unyversyteta*, 1, 253–258 [in Ukrainian].
10. Goncharuk, A.G. (2009). Improving of the efficiency through benchmarking: a case of Ukrainian breweries. *Benchmarking: An International Journal*, 16(1), 70–87.
11. Goncharuk, A.G., Lazareva, N.O. & Alsharf, I.A.M. (2015). Benchmarking as a Performance Management Method. *Polish Journal of Management Studies*, 11(2), 27–36.
12. Bereskie, T., Haider, H. & Rodriguez, M.J. (2017). Small drinking water systems under spatiotemporal water quality variability: a risk-based performance benchmarking framework. *Environmental monitoring and assessment*, 189(9), 464–482.
13. Tee, K. F. (2015). Identifying critical performance indicators and suitable partners using a benchmarking template. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 434–450.
14. Van der Voordt, T. & Jensen, P.A. (2017). Benchmarking of workplace performance. *ERES 2017: 24th Annual Conference of the European Real Estate Society*. Delft: Netherlands, 1–17.
15. Patil, P.P., Narkhede, B.E. & Akarte, M.M. (2016). Manufacturing strategy implementation and performance benchmarking in Indian packaging product manufacturing companies. *International Journal of Competitiveness*, 1(1), 33–52.
16. Gunasekaran, A. (2003). Benchmarking in small and medium enterprises. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 310–312.
17. Monkhouse, E. (1995). The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2(4), 41–50.
18. McAdam, R. & Kelly, M. (2002) A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 9(1), 7–27.
19. Firk, S., Schripp, S. & Wolff, M. (2016). Drivers of value creation – The role of value-based management and underlying institutions. *Management Accounting Research*, 33, 42–60.
20. Rappaport, A. (1997). *Creating shareholder value – the new standard for business performance*, New York: Free Press.
21. Rappaport, A. (1999). *Shareholder Value – Ein Handbuch für Manager und Investoren*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
22. Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J. (2002). *Unternehmenswert – Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung*, Frankfurt: Campus Verlag.
23. Bausch, A. & Schwenker, B. (2009). *Handbook Utility Management*, Berlin: Springer-Verlag.
24. Stern, J.M., Shiely, J.S. & Ross, I. (2003). *The EVA Challenge: Implementing Value-Added Change in an Organization*, New York: Wiley.
25. Marshall, A. (1997). *Principles of Economics*, New York: Prometheus Books.
26. Fisher, I. (1996). *The Theory of Investment*, London: Pickering & Chatto.
27. Modigliani, F. & Miller, M.H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 48(3), 261–297.
28. Modigliani, F. & Miller, M.H. (1961). Dividend Policy Growth and the Valuation of Shares. *Journal of Business*, 34(4), 411–433.
29. Young, S.D. & O'Byrne, S.F. (2001). *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill.
30. Galkin, G. (2004). Pokazateli jeffektivnosti biznes-processov. *Intelligent Enterprise*, 21, 16–21[in Russian].
31. Bahri, M., St-Pierre, J. & Sakka, O. (2011). Economic value added: a useful tool for SME performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(6), 603–621.
32. Von Bergen, C.W. & Benco, D.C. (2004). A balanced scorecard for small business. *Proceedings of the United States Association of Small Business and Entrepreneurship Annual National Conference*, January 15–18, 2004. Dallas: USASBE, 15–18.
33. Tennant, C. & Tennant, M. (2005). Performance management in SMEs: a Balanced Scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 7(2), 123–143.
34. Da Costa, M. (2012). Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Portugal. *Business and Management Review*, 2(1), 50–62.
35. McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context: a critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(3), 305–323.
36. Andersen, H., Cobbold, I. & Lawrie, G. (2001). Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. *4th SME International Conference*, May 14-16, 2001. Aalborg: Aalborg University, 1–12.
37. Russo, J. & Martins, A. (2005). The Balanced Scorecard in SMEs: The Case of Plastic Industry in the Portuguese Central Region. *Trabajo presentado en AOEF 2005 Conference*. Retrieved from <http://joaorusso.com.sapo.pt/AOEFo5fulltext.pdf>.
38. Fernandes, K.J., Raja, V. & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5–6), 623–634.
39. Johanson, U., Skoog, M. & Backlund, A. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 842–857.
40. Madsen, D. & Stenheim, T. (2014). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 121–131.
41. Rompho, N. (2011). Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*,

- 6(11), 39–46.
42. Monte, A.P. & Fontenete, C.N. (2012). Balanced scorecard in SMEs – a proposal for small gas stations in Portugal. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66(6), 244–255.
  43. Pedersen, H.S. & Bødtger, M.S. (2014). *Balansert målstyring i norske små og mellomstore bedrifter: en surveyundersøkelse av utbredelse og praksis*. Ås: Norwegian University of Life Sciences.
  44. Kjøde, L.A. (2003). *Innovasjon, diffusjon og suksess av nye begreper innen økonomisk styring: En studie av aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring i Norge*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
  45. Giannopoulos, G. (2013). The use of the Balanced Scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1–22.
  46. Machado, M. (2013). Balanced Scorecard: Empirical Study on Small and Medium Size Enterprises. *Review of Business Management*, 15(46), 129–148.
  47. Parmenter, D. (2017). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New York: Wiley.
  48. Bauer, K. (2004). The Power of Metrics: KPIs – The Metrics that Drive Performance Management. *DM Review*, 14(9), 63–64.
  49. Whittington-Jones, A. (2005). *The Development and Implementation of a Performance Management System: A Case Study*. Grahamstown: Rhodes University.
  50. Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
  51. Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Dorsey.
  52. Salminen, J. (2005). *Measuring performance and determining success factors of construction sites*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
  53. Rouse, P. & Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management decision*, 41(8), 791–805.
  54. Neely, A.D., Gregory, M. & Platts, K. (2005). Performance Measurement research development in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1264–1277.
  55. Gupta, S. & Malhotra, N. (2013). Marketing innovation: A resource-based view of international and local firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(2), 111–126.
  56. Payne, A. & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 25(2), 213–227.
  57. Pleshko, P., Heiens, A. & Peev, P. (2014). The impact of strategic consistency on market share and ROA. *International Journal of Bank Marketing*, 32(3), 176–193.
  58. Angulo-Ruiz, F., Donthu, N. & Prior, D. (2014). The financial contribution of customer-oriented marketing capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 380–399.
  59. Broccardo, L. (2014). Management accounting system in Italian SMEs: some evidences and implications. *Advances in Management and Applied Economics*, 4(4), 1–16.
  60. Mateev, M. & Anastasov, Y. (2010). Determinants of small and medium sized fast growing enterprises in Central and Eastern Europe: a panel data analysis. *Financial Theory and Practice*, 34(3), 269–295.
  61. Bohusova, H. (2011). Adoption of IFRS for SMEs over the World. *The business review, Cambridge*, 18(2), 208–214.
  62. Man, M. (2010). The Relationship between Distinctive Capabilities, Innovativeness Strategy Types and the Export Performance of Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector. *International Journal of Management & Innovation*, 2(1), 15–30.
  63. Achtenhagen, L., Naldi, L. & Melin, L. (2010). “Business growth” —Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship theory and practice*, 34(2), 289–316.
  64. Mandhachitara, R. (2014). Old traps for new players: western direct retailing investment in emerging Asian markets. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 150–159.
  65. Babajide, A.A. (2012). Effects of microfinance on micro and small enterprises (MSEs) growth in Nigeria. *Asian Economic and Financial Review*, 2(3), 463–477.
  66. Jing, F.F., Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2014). Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 599–620.

