

prof. dr hab. A. Gierasimczuk

**ROLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW
W KSZTAŁTOWANIU SPOŁECZEŃSTWA
GOSPODARKI RYNKOWEJ**

Jednym z głównych czynników ekonomicznej, politycznej, społecznej stabilności społeczeństwa jest obecność w nim klasy średniej. Dlatego nie przypadkowo w krajach ekonomicznie rozwiniętych tak dużo uwagi poświęca się małemu i średniemu biznesowi, a mianowicie – ekonomicznym źródłom i społecznej bazie powstania tej klasy.

Znana na Ukrainie i za granicą członek Rady Najwyższej Ukrainy Aleksandra Kužel podkreśla „Jak pokazują doświadczenia światowego rozwoju, w okresie najbardziej ważnych etapów ekonomicznego rozwoju, historia oddaje rolę lidera i przewodnika właśnie reprezentantom małego i średniego biznesu. To właśnie dzięki ich nieograniczonej energii, pomysłowości i codziennej wytrwałej pracy społeczeństwo uzyskuje socjalno-ekonomiczną stabilność. Przedsiębiorca – to człowiek – twórca, który rodzi się na ruinach starych socjalno-ekonomicznych stosunków w ten trudny czas, kiedy to historia zdawałoby się, że znalazła się w ślepych zaułku. I rodzi się po to, żeby zadeklarować wolność i uzyskać drogę ku przyszłości”[1].

W nowoczesnej socjologicznej i ekonomicznej literaturze ilościowe kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw są różnie podawane w zależności od kraju. I tak na przykład zgodnie z Ustawą o przedsiębiorczości obowiązującą na Ukrainie, zakłada się dla małych i średnich przedsiębiorstw w rozmaitych dziedzinach działalności następujące kryteria[2]:

- w przemyśle i budownictwie – liczba zatrudnionych może wynieść do 200 pracowników;
- w nauce i zapleczu naukowym – do 100 pracowników;
- w sektorze nieprodukcyjnym – do 25 pracowników;
- w handlu detalicznym – do 13 pracowników;
- w innych sektorach gospodarki – do 50 pracowników.

Według opinii polskich naukowców – Ewy Jabłońskiej-Kośmider i Rudolfa Kośmidera w statystykach Głównego Urzędu Statystycznego, za małe i średnie przedsiębiorstwa (wg wskaźnika zatrudnienia) uważa się w przemyśle i budownictwie:

- najmniejsza liczba pracujących – do 5 osób,
- małe przedsiębiorstwo – 6-50 osób,
- średnie – 51-500 pracowników,
- duża firma – 501-5000 pracowników,
- wielka firma – więcej niż 5 tys. pracowników.

W różnych krajach Unii Europejskiej stosuje się zróżnicowane kryteria dla określenia małych i średnich przedsiębiorstw.

Na podstawie rekomendacji Komisji Europejskiej (czerwiec 1996 r.) do małych i średnich przedsiębiorstw należy zaliczyć firmy w których zatrudnia się od 0 do 249 pracowników, a roczne obroty wynoszą mniej niż 40 mln euro, jednocześnie ta firma jest samodzielna i niezależna. Jednak w praktyce europejski kraj ma własne kryteria klasyfikacji. Np. w Holandii do małych i średnich przedsiębiorstw zalicza się te firmy, które liczą nie więcej niż 100 pracowników, w Danii – nie mniej niż 20-tu, a średnimi są przedsiębiorstwa w których liczba pracujących wynosi od 20 do 100 osób. We Francji do małych firm zalicza się prywatne warsztaty, gdzie pracuje 10 pracowników + 5 uczniów i członków rodziny rzemieślnika. Nie ma wyraźnej granicy kryteriów w Niemczech i innych krajach Europy Zachodniej [4.]

Proces narodzin prywatnego biznesu na Ukrainie rozpoczął się w 1987 r., kiedy była przyjęta Ustawa ZSRR o indywidualnej przedsiębiorczości obywateli w ZSRR. Od tego czasu zalegalizowało swoją działalność dziesiątki tysięcy obywateli, którzy zajmowali się biznesem pod szyldem przedsiębiorczości indywidualnej. Jednak niekonkretność i ogólnikowość treści niektórych rozdziałów tej Ustawy wpłynęła negatywnie na rozwój i kształt małego i średniego biznesu.

Znaczącym krokiem na drodze ustanawiania regulacji prawnych było uchwalenie w 1998 r. Ustawy o kooperacji, jednak nowoczesne formy przedsiębiorczości w małym i średnim biznesie intensyfikują się po 1991 r., kiedy to w marcu tego roku weszła w życie na Ukrainie Ustawa „O przedsiębiorczości”. Od tego momentu tysiące małych firm zaczęły aktywną masową działalność i w porównaniu z 1990 r. ich liczba wzrosła 20 razy. Największy wzrost firm był w sferze handlu, usług, żywienia zbiorowego, transportu, działalności naukowej i technicznej.

W ostatnich trzech latach dynamika powstawania małych i średnich przedsiębiorstw nieco się zmniejszyła. W szczególności to dotyczy otwierania nowych hoteli i restauracji. Poszerza się natomiast sfera usług transportowych, powstają różnego rodzaju zakłady remontowe, wydawnictwa naukowe.

Dla porównania tego procesu w Polsce, na podstawie badań działalności małych przedsiębiorstw w różnych województwach ustalono, że najbardziej dynamiczny ich rozwój który można obserwować jeszcze i dzisiaj, to sfera obsługi nieruchomości, hoteli. Jednak następuje spadek inwestycji, jak podkreśla K. Sieniawska w sferze transportu i łączności.

W 1988 r. Prezydent Ukrainy podpisał ustawy „O wspieraniu małej przedsiębiorczości” (12.05.1998) i „O uproszczeniu sprawozdawczości podatkowej małej przedsiębiorczości” (3.07.1998), co dało nowy mocny impuls w aktywizacji działalności małych przedsiębiorstw.

Mówiąc o treści pojęcia „aktywizacja”, zwykle wkładamy w niego pozytywne znaczenie, jednak realia na Ukrainie są takie, że to pojęcie nie zawsze można interpretować jednoznacznie.

Środowisko przedsiębiorców na Ukrainie, jak twierdzą socjologowie i ekonomiści można podzielić na dwie części: tych którzy przede wszystkim dążą do dorobienia się za wszelką cenę (wykorzystując niedoskonałość ustawodawstwa) jak najwięcej pieniędzy (takich jest większość).

W połowie lat 90-tych politycznym i ekonomicznym życiem Ukrainy wstrząsnęła „sprawa trestów”, kiedy „zgodnie z prawem” oszukując swych rodaków kierownictwa trestów ogłaszały bankructwa albo (całkiem legalnie) uciekały za granicę uprzednio wyprowadzając swój kapitał do zagranicznych banków.

Druga część (w mniejszości) – to ci przedsiębiorcy, którzy mają dokładnie rozpracowany program na długi okres jego realizacji na Ukrainie, poważnie zainteresowani rozwojem cywilizowanego biznesu w kraju, swoim osobistym przykładem i sposobami motywacji kształtują u pracowników swoich firm cechy odpowiedzialności, pracowitości, wysokiej dyscypliny, sponsorują różnego rodzaju przedsięwzięcia kulturalno-oświatowe, zajmują się działalnością charytatywną w sferze nauki, pomocy chorym i inwalidom.

W 1999 roku na Ukrainie wprowadzono uproszczony system podatkowy. Podmioty zajmujące się działalnością gospodarczą otrzymały prawo płacenia ujednoliczonego podatku lub podatku w systemie

nieuproszczonym. Jednak należy podkreślić, że w przypadku, jeśli przedsiębiorstwo w ciągu roku przekroczy kwotę lub limit wpływów, to poczynając od następnego roku powinno ono przejść na nieuproszczony system podatkowy, rachunkowości sprawozdawczej co jest bez wątpienia niepożądanym zjawiskiem w systemie podatkowym[6].

Ogromne możliwości małe firmy posiadają, jak podkreśla amerykański ekonomista Rikki W. Griffin w sferze wdrażania innowacji. Gdyż nie jest tajemnicą, pisze on, że dzięki nowatorskiej działalności małych przedsiębiorstw pojawiły się komputery osobiste, fotokserowanie, aparaty fotograficzne „Molnia”, kieszonkowe kalkulatory, automatyczne systemy przekazu informacji a nawet długopisy za 19 centów.

Dzięki swej mobilności obecnie małe i średnie przedsiębiorstwa z powodzeniem w niektórych dziedzinach eliminują duże firmy[7].

Małe i średnie przedsiębiorstwa bardziej efektywnie i szybciej wpływają na ograniczenie bezrobocia. W latach 80-tych, pisze Griffin, firmy zatrudniające do 100 pracowników stworzyły ponad połowę nowych miejsc pracy w prywatnym sektorze USA[8.] Amerykański departament handlu uważa, że dzisiaj proces tworzenia miejsc pracy dla bezrobotnych w małych i średnich przedsiębiorstwach postępuje jeszcze szybciej, co widocznie obniża napięcia społeczne i sprzyja poczuciu stabilności i pewności jutra wśród amerykańskich obywateli. Oczywiście, pisze Griffin, że jest szereg specyficznych branż, gdzie działalność małych i średnich przedsiębiorstw jest nie tylko mało efektywna ale praktycznie niemożliwa. Niewiele drobnych firm, podkreśla on, może sobie pozwolić na produkcję samochodów, lodówek, telewizorów itd.[9]

Zarazem, nawet w takiej kapitałochłonnej dziedzinie przemysłu jak metalurgia w ostatnich latach małe i średnie firmy coraz aktywniej uczestniczą.

Dzisiaj Ukraina dysponuje potężnym kompleksem metalurgicznym, który rocznie daje produkcję około 25 mln ton stali.

W razie konieczności ta wartość w krótkim okresie może osiągnąć 50 mln ton (dzisiaj te moce są nie w pełni wykorzystane).

W okresie ostatnich lat Ukraina weszła do grona przodujących eksporterów w produkcji stali. Ukraina eksportuje 50-70% produkowanej w kraju stali do Europy, Ameryki i na Bliski Wschód. Ukraińska stal wyróżnia się konkurencyjną ceną na rynkach światowych a kombinat „Zaporożstal” w 2000 roku był jedynym dostawcą do USA wyrobów walcowanych (do gorącego walcowania).

Do niedawna produkcja wyrobów hutniczych była wyłącznie monopolem ciężkiego przemysłu. Zaczynając z połowy lat 90-tych XX wieku, biorąc przykład z USA, Japonii, Włoch i Hiszpanii, gdzie już ponad 10 lat funkcjonują oryginalne miniprzedsiewzięstwa produkujące wyroby hutnicze, na Ukrainie prowadzone są aktywne prace nad ustawodawstwem dotyczącym tworzenia takich miniprzedsiewzięstw. Dotyczy to takich przedsięwzięstw jak: Kramatorska fabryka „Energomaszspecstal”, Mariupolski Koncern „Azowmasz” i szeregu innych na bazie których mają być tworzone miniprzedsiewzięstwa[11].

Czasy, jak pisze ukraińska ekonomistka Swietłana Kolko z Tarnopola, kiedy sukces w biznesie kojarzył się z wielkością przedsięwzięstw odeszły w przeszłość.

Mówiąc o „biznesie amerykańskim”, stwierdza ona, że często utożsamiamy go z gigantycznymi korporacjami. W rzeczywistości jednak podstawę ekonomiki USA tworzą małe prywatne firmy.

Ich udział w dochodzie narodowym sięga 60%[12]. Na dzień dzisiejszy w USA działa 20 mln małych firm, w Japonii – 10 mln, w Rosji – 3 mln, w Polsce – 2,5 mln, na Ukrainie – zaledwie 148 tysięcy.

W krajach Europy Zachodniej, mały biznes daje 50-70% przychodów budżetu, tymczasem na Ukrainie – 5%.

Według danych ONZ, w małym biznesie na świecie zatrudnionych jest 50% , w Rosji – 20%, na Ukrainie – niewiele ponad 5%[13].

Na dzień dzisiejszy, np. w Polsce rola małych i średnich firm ilościowo rośnie, co niewątpliwie zwiększa grupę klasy średniej.

Zgodnie z danymi polskich uczonych, liczba małych przedsięwzięstw w 1990 r., w przemyśle wzrosła o 0,4%, w budownictwie o 2,6%, w handlu o 3,9%, w opiece medycznej o 0,2%, w obsłudze nieruchomości o 0,5% itd.[14]

W wyżej przytoczonych dziedzinach działalności, stwierdza K. Sieniawska, w 1999 r. pracowało około 3 mln 370 tys. osób. A to, pisze ona, o 36,5% więcej niż w 1997 r.

Jednocześnie liczba osób zatrudnionych z sferze produkcyjnej w 1999 r. w porównaniu z 1997 r. wzrosła o 2,5%[15].

Na Ukrainie natomiast zgodnie z danymi A. Kuźel, wśród oficjalnie działających 148 tys. małych przedsięwzięstw, w których jest zatrudnionych około 1,5 mln osób, oficjalnie zatrudnia się jeszcze 900 tys. indywidualnych przedsięwzięwców, a wg niektórych danych, pisze ona, w kraju można naliczyć ponad 3 mln indywidualnych przedsięwzię-

ców, większość z których pracuje w „szarej strefie”, tzn. nie są oni zarejestrowani i oczywiście nie płacą podatków[16].

W rolnictwie znacznie wzrosła liczba farmerskich gospodarstw i w 1999 roku było ich 35,5 tysiąca. Jeżeli przeprowadzimy proste obliczenie arytmetyczne (a prawie każdy, kto zatrudniony w prywatnym biznesie ma rodzinę) to liczba osób myślących i działających wg zasad rynkowych wzrasta prawie trzykrotnie. Gospodarka rynkowa, uważa A. Kuźel, powoli ale stanowczo rozszerza się zarówno w sposób ekstensywny jak i intensywny. Co to oznacza w sferze socjalnej? Wzrost zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach – uważa Piter F. Draker – oddala koszmar „konfliktu klasowego” popularnego w XIX i na początku XX wieku. Małe i średnie przedsiębiorstwa, pisze on, włączają w swoją orbitę działalność, ogromne masy pracujących, dla których priorytetowymi wartościami są pokój, odpowiedzialność, potrzeba współpracy i zarazem konkurencji[17].

Czynnikami sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw, dopowiada Rikki W. Griffin jest: ciężka i ofiarna praca każdego członka danej jednostki organizacyjnej, głęboka chęć osiągnięcia czegoś w życiu, dążenie do rozwoju produkcji, możliwość realizacji swoich planów, elastyczność w planowaniu i decyzjach, pewność że ciebie zauważą i ocenią, wysoka solidarność wszystkich pracowników firmy na drodze do osiągnięcia wspólnego celu[18].

Doświadczenia procesów socjalno-ekonomicznych w krajach postkomunistycznych świadczą o tym, że pojęcie „moje” nieuchronnie wypiera stare znaczenie „nasze gospodarstwo”, „nasza praca” itd. Nie zważając na całe sentymentalno-uczuciowe znaczenie słowa „nasze” należy przyznać, że znaczyło ono „niczyje”. I czym więcej było tego słowa „nasze”, w tym większym stopniu było ono pozbawione osobowości.

Należy odnotować, że treść pojęć „nasza firma”, „nasze cele i zadania” „nasi pracownicy” itd., w małej i średniej firmie przybierają konkretne znaczenie. One odpowiadają pojęciu „moja firma” (choćby prawnie ona nie jest moja), „moje cele i zadania”, „moi pracownicy”.

W ten sposób zrozumienie sensu słowa „nasz” następuje przez pojęcie słowa „moje”, tak jak w poprzednim, niedawno przeżytym przez nas socjalno-ekonomicznym systemie, wszystko było na odwrót.

Dlatego też system ten był ekonomicznie nieefektywny, od strony politycznej totalitarny, z podwójną a czasami potrójną moralnością.

Czym więcej małych i średnich przedsiębiorstw, zauważają polscy uczeni, tym szybciej dokonuje się ekonomiczna przebudowa społeczeństwa, a w ślad za nią i mentalność ludzi, ich stosunek do przedsiębiorczości i przedsiębiorców.

W poglądach zwykłych ludzi, zauważa ukraiński przedsiębiorca i uczyony A. Sołop, jeszcze jakieś 10 lat temu, przedsiębiorcę utożsamiano z cwaniakiem, złodziejem, wyzyskiwaczem pracowników, kombinatorem itd.[19] Takie znaczenie, przez dziesięciolecia włączane przez komunistyczną propagandę dzisiaj wypierane jest pojęciem: człowiek interesu, partner, prawdziwy gospodarz, niestrudzony pracownik itd.

Rozwijający się sektor małych i średnich przedsiębiorstw, tworząc nowe miejsca pracy, podkreśla E. Jabłońska-Kośmider i R. Kośmider, w znaczącym stopniu rozwiązuje problemy bezrobocia.

Od początku przemian w Polsce, piszą oni, prywatny sektor znacznie wzmocnił swoją pozycję i już w 1996 roku zapewnił ogromnej masie ludzi pracę tworząc 65,1% miejsc pracy z ogólnej liczby zatrudnionych w gospodarce[20].

Małe i średnie struktury w biznesie nie tylko zapewniają pracę dla ogromnej liczby osób ale zmieniają mentalność ekonomiczną społeczeństwa a także sprzyjają zbliżeniu narodów.

Na początku to zbliżenie zachodzi w sferze ekonomicznej a potem i w politycznej, kulturalnej i innych dziedzinach życia i działalności człowieka. Jak podkreślono na seminarium „Aktualny stan i perspektywy współpracy gospodarczej Polski z krajami wschodnimi” (graniczącymi z Polską – A.G.), zorganizowanym jesienią 2000 r. przez „Towarzystwo współpracy Polska – Wschód”, w ostatnich latach obserwuje się aktywną współpracę podmiotów życia gospodarczego a szczególnie Ukrainy i Polski. Szczególnie jest to charakterystyczne dla Euroregionu Karpaty. Dzisiaj, podkreślał w swoim wystąpieniu na seminarium dyrektor Centrum Promocji i Informacji Towarzystwa Współpracy Polska – Wschód, Zbigniew Bereza, jesteśmy świadkami tego, jak małe firmy (nie mówiąc o handlu przygranicznym), z coraz większym zaufaniem nawiązują stosunki gospodarcze, usuwając na swojej drodze te trudności, które sztucznie były tworzone w przeszłości określonymi siłami politycznymi. Niestety, zauważył Z. Bereza, małe firmy często zmuszone są działać, (używając terminologii sportowej) „na granicy faula”, tzn. nawiązując kontakty z ukraińskimi firmami, muszą współpracować z ostrożnością z powodu niedoskonałości ustawodawstwa o współpracy między obydwoma państwami.

Znacznie rozszerzyła się, mówiono na seminarium, współpraca między niepaństwowymi wyższymi szkołami Lwowa, Łucka, Równego, Tarnopola, a w ostatnim czasie z uczelniami Kijowa, Połtawy, Zaporozża. Zauważalne jest wyjście z kontaktami poza granice Euroregionu Karpaty na centralne i wschodnie regiony Ukrainy. Jednak Euroregion Karpaty, podkreślał jeden z prowadzących seminarium – Stefan Nawrot, zajmuje najbardziej aktywną pozycję w zakresie zbliżania narodów, które żyją na jego terenie. Szczególnie wiele uwagi poświęcono na seminarium rozwojowi współpracy gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw województwa podkarpackiego z małymi i średnimi przedsiębiorstwami zachodnich województw Ukrainy. Należy podkreślić, że dzisiaj szereg małych i średnich firm Lwowa, Tarnopola, Iwano-Frankowska, Łucka aktywnie szuka dróg współpracy z podobnymi przedsiębiorstwami w Rzeszowie, Przemyślu, Krośnie i innych miastach regionu.

15 maja 2001 r. w I programie PR wystąpili uczestnicy organizacji „Ukraina – partner polskiego kapitału”, gdzie ze szczególną siłą podkreślali ważność współpracy gospodarczej między Polską i Ukrainą. I należy zaczynać tę współpracę od małych i średnich przedsiębiorstw – podkreślono w audycji. Produkcja towarów w krajach zachodnich jest znacznie droższa niż w Polsce, a tym bardziej na Ukrainie – w kraju z dużym potencjałem intelektualnym i w porównaniu z tanią siłą roboczą[20].

Tadeusz Iwiński wyraził swoje głębokie przekonanie, że polsko-ukraińskie stosunki, niezależnie od tego kto rządzi w Kijowie i w Warszawie powinny być tylko dobrymi. Tego wymagają, uważa on, ekonomiczne, polityczne i kulturalne interesy polski i Ukrainy[23]. By napelnąć życiem deklaratywne wypowiedzi, mówili uczestnicy spotkania w „Ukraińsko-polskim klubie znanych osobistości”, niezbędne jest brać jako drogowskaz do działań wszystko co najlepsze, co nas łączyło i łączy. I dzisiaj najbardziej efektywnym łączącym czynnikiem są ekonomiczne kontakty na szczeblu handlu przygranicznego, wymiana doświadczeń na konferencjach naukowych o czym wiele razy podkreślano na Konferencji „Przedsiębiorczość i rozwój współpracy w Euroregionie Karpaty” (Tarnopol-Rzeszów, 2000).

Niezbędnym jest tworzenie bardziej aktywnie niż do tej pory przygranicznych perspektywicznych stref (przykładem może służyć specjalna strefa ekonomiczna „Jaworów”), technologicznych parków, międzyregionalnych centrów innowacyjności. Doświadczenia zagraniczne po-

twierdzą, zwracali uwagę w swoich wystąpieniach uczestnicy konferencji, że dobrze rozwinięta infrastruktura technologiczno-innowacyjnych stref sprzyja szybkiemu rozwojowi małego i średniego biznesu.

A rozwój takiego biznesu, jak świadczy międzynarodowe doświadczenie krajów rozwiniętych, nieuchronnie zmienia oblicze społeczeństwa, formuje u jego członków poczucie wysokiej odpowiedzialności, pracowitości, przedsiębiorczości, szacunku do partnera, odpowiedzialności słowa – cech charakteryzujących rozwinięte rynkowe społeczeństwo.

LITERATURA

1. Kuźel Oleksandra, *Biznes: realia i perspektywy*, w: *Stanowienia i rozwój podprzemysłstwa w Ukrainii. Materiały Wseukraińskiej naukowo-praktycznej konferencji 28-29 kwietnia*, Chmielnyckij 1999, s. 26.
2. Czernuszkińska Oksana, *Rozwój małego biznesu w m. Chmielnyckomu ta Chmielnyckiej oblasti*, w: *Stanowienia i rozwój podprzemysłstwa w Ukrainii*, op. cit. s. 55.
3. Jabłońska-Kośmider Ewa, Kośmider Rudolf, *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarczej w Polsce*, w: „Zarządzanie”, Zeszyt 5. *Strategia rozwoju gospodarczego w perspektywie integracji Europejskiej*, Politechnika Śląska, 1999 s. 222.
4. Pikulski J., *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście wejścia do Unii Europejskiej*, w: *Polityka regionalna a wejście Polski do Unii Europejskiej*. Konferencja naukowa, Nisko, 20 października 2000 r., s. 190-191.
5. Sieniawska Krystyna, *Rola małych przedsiębiorstw w funkcjonowaniu gospodarki narodowej*, w: *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku. Materiały II Ogólnopolskiej konferencji Naukowej*, Rzeszów 2001, s. 436.
6. Gajdatow A., *Mały biznes: etapy rozwoju i uproszczona systema nałogobciążenia*, w: *Stanowienia i rozwój podprzemysłstwa w Ukrainii*, op. cit. , s. 59-60.
7. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 734 -735, 736, 738.
8. Tamże, s. 736.
9. Tamże, s. 738.
10. „Zaporozstal” – obiekt antidumpingowego расследования w SCZA, w: „Argumenty i fakty w Ukrainie”, nr 50, 2000, s. 5.
11. Dorochowa Łarisa, *Mali podprzemysłstwa w metalurgii Ukrainy*, W. *Stanowienia i rozwój podprzemysłstwa w Ukrainii*, op. cit., s. 76.

12. Kolko Swietlana, *Mały biznes w ekonomii Ukrainy: dejaki aspekty ocinykы sučasnoho stanu*, w: *Stanowlennia i rozwytok pryjemnyctwa w Ukraini*, op. cit., s. 47.
13. „Ukraina i mir siegodnia”, 9 fewrała 2001, s. 6.
14. Krystyna Sieniawska, *Rola małych przedsiębiorstw w funkcjonowaniu gospodarki narodowej*, w: *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, op. cit., s. 433.
15. Kuźel Oleksandra, *Biznes: realii i perspektywy*, op. cit., s. 29.
16. Peter F. Druker, *Spoleczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 82.
17. Tamże.
18. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 736.
19. Sołop Anatolij. *Tajny biznesa*, Kyiw, UFIMB, 1997, s. 97.
20. Radio polskie, program 1, Warszawa, 15.05.2001.
21. Krzysztof Kaszuba, *Bank światowy i pozarządowe instytucje non-profit jako czynnik rozwoju gospodarczego i kreowania przedsiębiorczości wśród bezrobotnych*, w: *Pidpryjemnyctwo ta rozwytok spiwrobotnyctwa w Jewroregionie Karpaty*, Ternopil-Rzeszów, 2000, s. 20-23.
22. Iwiński Tadeusz. *Dawni mobyty ne powinni formuwaty sučasnu polityku*, w: gazecie „Wysokij zamok”, 9 bereznia 2001.
23. *Pidpryjemnyctwo ta rozwytok spiwrobotnyctwa w Jewroregionie Karpaty*. Pid red. Iwany Bakuszewycz, Krystofa Kaszuby, Ternopil-Rzeszów, 2000, s. 12.