

УДК 334.735

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

**Криворучко О. С.**, асистент кафедри комерційної діяльності та підприємництва, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

### **Криворучко О. С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації.**

Обґрунтовано актуальність формування конкурентних стратегій для торговельних підприємств споживчої кооперації та необхідність оцінювання їх ефективності. Проведено огляд наукових досліджень та публікацій з питань стратегічного управління, конкурентоспроможності, функціонування підприємств споживчої кооперації України. Досліджено сутність та переваги використання системи збалансованих показників для визначення показників ефективності конкурентної стратегії. Проаналізовано структуру системи збалансованих показників для торговельного підприємства. Визначено показники ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації по кожному з чотирьох напрямків. Побудовано стратегічну карту та описано її складові за такими напрямками як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Підкреслено, що розв'язання задачі кількісної оцінки якості ефективності конкурентної стратегії обумовлене необхідністю урахування великої кількості різнорідних показників, складністю одержання вихідних оцінок деяких показників; присутністю показників, що ґрунтуються на експертному оцінюванні. Досліджено сутність та переваги використання теорії нечітких множин для оцінювання ефективності конкурентної стратегії, яка містить кількісні та якісні показники. Визначено етапи нечітко-множинної оцінки ефективності конкурентної стратегії та її напрямків. Обґрунтовано методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентних стратегій торговельного підприємства споживчої кооперації, якій базується на комплексному поєднанні інструментарії системи збалансованих показників та теорії нечітких множин. Для характеристики ефективності кожного напрямку конкурентної стратегії запропоновано використовувати вербально-числову шкалу Харрінгтона. Запропоновано використання інтегрального показника ефективності для оцінювання напрямків конкурентної стратегії. Для визначення ваги факторів використовується переважність факторів окремо по кожному напрямку за допомогою експертів. Ваги кожного фактора пропонується обчислити, використовуючи формулу Фішберна.

### **Krivoruchko O. The methodical approach to evaluating the effectiveness of the competitive strategy in trade enterprises of consumer cooperatives.**

The actuality of forming competitive strategies for trade enterprises of consumer cooperatives and the need to assess their effectiveness is substantiated. A review of research and publications on strategic management, competitiveness and functioning of the enterprises of consumer cooperatives in Ukraine is spent. The essence and benefits of using a balanced scorecard to determine the indicators of efficiency of competitive strategy is researched. The structure of a balanced scorecard for the enterprise is analyzed. The indicators of efficiency of competitive strategy trade enterprises of consumer cooperation on each of the four directions are determined. Strategic map is built and its components are described in such areas as finance, customers, internal business processes, learning and development. It is emphasized that solution of the problem of the quantitative assessment of the effectiveness of the competitive strategy is

due to the need to consider a large number of disparate indicators, the difficulty of obtaining initial estimates of some indicators; the presence of indicators based on expert evaluation. The essence and the advantages of using fuzzy sets theory to assess the effectiveness of competitive strategy, which includes quantitative and qualitative indicators is researched. The stages of fuzzy set-evaluate the effectiveness of competitive strategy and its direction are described. Methodical approach to evaluating the effectiveness of the competitive strategy in trade enterprises of consumer cooperatives is substantiated which is based on the complex combination of instruments of the balanced scorecard and the theory of fuzzy sets. To characterize the performance of each direction of competitors strategies proposed to use Verbal-numerical scale of J. Harrington. The integrated performance indicators for areas of competitive strategy are proposed to use. To determine the weight of the factors use the ratings of the factors separately for each direction with the help of experts. The weights of each factor is proposed to calculate, using the formula Fishburne.

**Криворучко О.С. Методический подход к оценке эффективности конкурентной стратегии торговых предприятий потребительской кооперации.**

Обоснована актуальность формирования конкурентных стратегий для торговых предприятий потребительской кооперации и необходимость оценки их эффективности. Проведен обзор научных исследований и публикаций по вопросам стратегического управления, конкурентоспособности, функционирования предприятий потребительской кооперации Украины. Исследована сущность и преимущества использования системы сбалансированных показателей для определения показателей эффективности конкурентной стратегии. Проанализирована структура системы сбалансированных показателей для предприятия. Определены показатели эффективности конкурентной стратегии торгового предприятия потребительской кооперации по каждому из четырех направлений. Построено стратегическую карту и описаны ее составляющие по таким направлениям как финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Подчеркнуто, что решение задачи количественной оценки эффективности конкурентной стратегии обусловлено необходимостью учета большого количества разнородных показателей, сложностью получения исходных оценок некоторых показателей; присутствием показателей, основанных на экспертном оценивании. Исследована сущность и преимущества использования теории нечетких множеств для оценки эффективности конкурентной стратегии, которая содержит количественные и качественные показатели. Определены этапы нечетко-множественной оценки эффективности конкурентной стратегии и ее направлений. Обоснован методический подход к оценке эффективности конкурентных стратегий торгового предприятия потребительской кооперации, которой базируется на комплексном сочетании инструментарии системы сбалансированных показателей и теории нечетких множеств. Для характеристики эффективности каждого направления конкурентам стратегии предложено использовать вербально-числовую шкалу Харрингтона. Предложено использование интегрального показателя эффективности для оценки направлений конкурентной стратегии. Для определения веса факторов используется рейтинги факторов отдельно по каждому направлению с помощью экспертов. Веса каждого фактора предлагается вычислять, используя формулу Фишберна.

**Поставка проблеми.** На сьогоднішній день, основне завдання торговельного підприємства полягає у тому, щоб вистояти в конкурентній боротьбі за споживача. Реалізація цього завдання пов'язана з вдалим використанням конкурентних переваг підприємства, сприятливих можливостей для ведення бізнесу та оперативним реагуванням на зміни, які відбуваються на ринку. Це стає можливим за рахунок чіткого планування конкурентної стратегії, важливим етапом якого є оцінювання її ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєвий внесок у розвиток стратегічного управління в Україні зробили А. Павленко, А. Войчак, І. Решетнікова,

А. Наливайко, Н. Куденко, І. Лошенко, О. Ковтун, М. Рогоза, З. Шершньова Т. Циганкова, В. Герасимчук та інші провідні науковці. Серед авторів наукових праць, присвячених питанням конкурентної боротьби, конкурентних переваг, конкурентоспроможності й управління нею, слід виділити таких науковців, як: Г. Азоев, І. Ансофф, Л. Балабанова, І. Герчикова, О. Горбашко, І. Должанський, Ю. Іванов, В. Павлова, М. Портер, А. Томпсон, Ч. Стрікланд, А. Юданов. Теоретичні та прикладні основи особливостей функціонування організацій і підприємств споживчої кооперації, її становлення та ролі розглянули у своїх працях І. Абдукарімов, М. Аліман, В. Апопій, С. Бабенко, О. Березін, В. Гончаренко, Н. Карпенко, Я. Качмарик, М. Макарова, В. Момот, А. Пантелеймоненко, М. Рогоза та інші. Однак, незважаючи на існуючі теоретичні розробки щодо становлення та розвитку підприємств споживчої кооперації України, залишається ряд невирішених проблем. Зокрема, недостатньо уваги приділено питанням вдосконалення методичних підходів оцінювання ефективності конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації.

**Метою статті** є розроблення методичного підходу до формування конкурентної стратегії на торговельних підприємствах споживчої кооперації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концептуальною основою оцінювання ефективності формування конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації є оцінка досягнення його стратегічних конкурентних цілей та відповідного рівня конкурентних переваг. Специфіка торговельних підприємств споживчої кооперації полягає в тому, що вони не мають широких можливостей та відповідних ресурсів для використання повного спектру стратегій конкурентної боротьби, а тому такі підприємства повинні орієнтуватися на удосконалення та розвиток існуючих бізнес-процесів, а для їх оцінювання пропонуємо скористатися системою збалансованих показників BSC та інструментарієм теорії нечітких множин.

Система збалансованих показників Balanced ScoreCard (BSC) – це потужний інструмент управління стратегією підприємства, що розглядає його діяльність у декількох перспективах і проводить моніторинг ефективності не тільки по фінансовим показникам, але і по якості роботи з клієнтами, персоналом, інформаційними технологіями виробничими процесами та ін. [3].

При оцінюванні ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства споживчої кооперації можна виділити такі переваги у застосуванні збалансованої системи показників [4]:

- містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності торговельного підприємства (фінанси, ринок, внутрішні бізнес-процеси та інновації);
- формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників;
- слугує механізмом реалізації стратегії та надає можливості її корегування;
- є інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- формує індикатори – орієнтири для управління організацією.

Саме система збалансованих показників дозволяє розглянути діяльність торговельного підприємства у логічному взаємозв'язку чотирьох складових: фінанси, клієнти, бізнес-процеси й складової навчання й розвитку [2]:

1) фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

2) клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів. Дана складова є критично важливою для формування конкурентної стратегії торговельного підприємства, оскільки дозволяє чітко визначити його ринкову позицію та окреслити ключових партнерів та клієнтів;

3) внутрішня: відповідає за дві життєво важливі компоненти стратегії: 1) розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та 2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

4) навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

При цьому для цих складових встановлюється оптимальне співвідношення кількості показників: «фінанси» – 4-5, «клієнти» – 4-5, «внутрішні бізнес-процеси» – 8-10, «навчання і розвиток» – 4-5 [2].

Сформуємо стратегічну карту BSC з урахуванням виділених стратегічних цілей формування конкурентної стратегії (рис. 1).

Така важлива складова стратегічної карти як фінанси для торговельних підприємств представлена як джерела та головні фактори формування прибутку, а отже має бути пов'язана зі збутом та реалізацією товарів (удосконалення асортиментної політики, удосконалення цінової політики, підвищення якості).

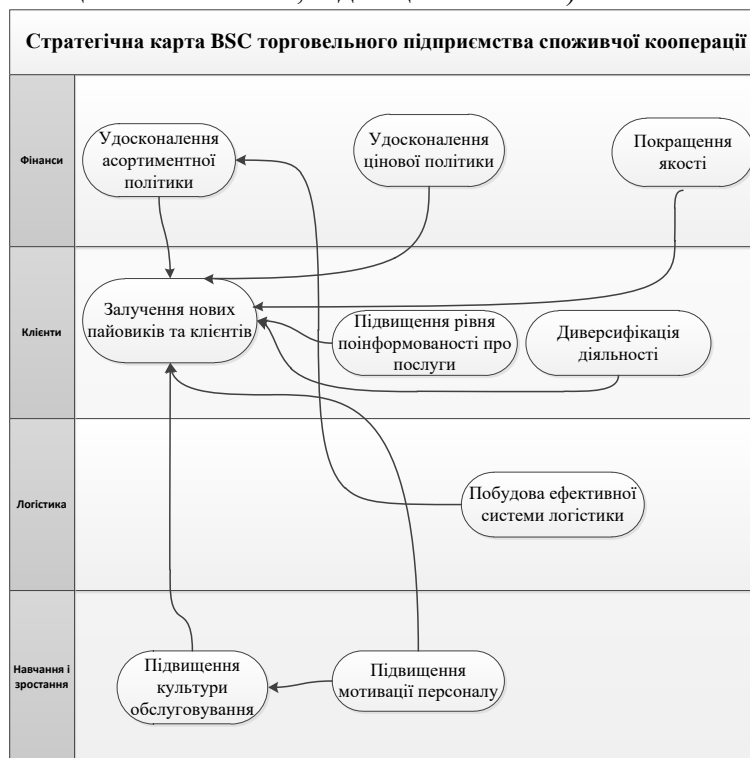


Рисунок 1 – Стратегічна карта BSC торговельного підприємства споживчої кооперації

Враховуючи, що до складової «клієнти» торговельного підприємства споживчої кооперації відносяться і пайовики, друга складова визначається такими цілями як залучення нових пайовиків та клієнтів та підвищення рівня їх поінформованості про підприємство. Складова «внутрішні бізнес-процеси» представлена одним із важливих напрямків діяльності торговельного підприємства, від якого залежить його робота, - логістикою, а отже основні цілі цього напрямку пов'язані з побудовою ефективної логістичної системи. У складову «навчання і зростання» запропоновано включити підвищення культури обслуговування персоналу та їх мотивацію.

На наступному етапі вибудовується збалансована система показників, яка дозволить пов'язати стратегію торговельного підприємства з набором показників. Для побудови системи BSC для торговельного підприємства пропонуємо розподілити показники за чотирма складовими фінанси (середньомісячний товарооборот, кількість назв товару, рентабельність основної діяльності, прибуток, частка неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновиду товарів); внутрішні бізнес-процеси (середній час

виконання замовлення постачальником; середній час знаходження продукції на складі; товарні запаси в днях обороту; середньомісячні залишки); клієнти (задоволеність споживачів та пайовиків якістю сервісу; загальна кількість внутрішньо магазинних рекламних засобів та інформації; загальна кількість додаткових послуг; загальні витрати часу покупців на одну покупку); навчання і зростання (сума витрат на персонал; коефіцієнт плинності кадрів; кваліфікація співробітників).

Розв'язання задачі кількісної оцінки якості ефективності конкурентної стратегії обумовлене необхідністю урахування великої кількості різнорідних показників, складністю одержання вихідних оцінок деяких показників; присутністю показників, що ґрунтуються на експертному оцінюванні. При цьому слід підкреслити, що збалансована система показників, хоча і дозволяє ефективно визначити набори показників по кожному з напрямків конкурентної стратегії, але не вводить чіткого інтегрованого показника, який міг би виступати як підсумкова оцінка, та не дозволяє одержати уявлення про загальну ефективність конкурентної стратегії торговельного підприємства в цілому. Враховуючи вищезазначене пропонуємо використовувати теорію нечітких множин, яка має ряд переваг при оцінюванні різнорідних показників ефективності конкурентної стратегії [7, с. 1040]:

- дозволяє врахувати вплив суб'єктивного чинника на процес прийняття рішень, при цьому невпевненість аналітика при класифікації рівня чинника моделюється функцією належності, носієм якої є допустима множина значень аналізованого чинника;
- не потребує значної кількості даних для аналізу;
- дозволяє отримати максимально точну оцінку, яка враховує всі відтінки значень, як окремих показників, так і підсумкового;
- можливе подальше створення програмного забезпечення.

В основі теорії нечіткої математики лежить розуміння того, що елементи, які утворюють деяку множину та належать їй за певною ознакою, можуть характеризуватися цією ознакою різною мірою та, відповідно, належати до цієї множини з різним ступенем належності (на відміну від класичної теорії множин, коли елемент або належить деякій множині, або не належить їй). Реалізація концепції нечіткої математики базується на обґрунтуванні функцій належності.

Функцією належності називається функція  $\mu^T(x) : X \rightarrow [0; 1]$ , яка дозволяє для довільного елемента  $x$  універсальної множини  $U$ , що представляє собою повну множину значень, яка охоплює всю проблемну область, розрахувати ступінь його належності до нечіткої множини, яка є сукупністю пар  $(\mu^T(x), x)$ , де  $\mu^T(x)$  – ступінь належності елемента  $x$  нечіткій множині  $T$  [1, с. 79].

Методика побудови моделі на основі математичного апарату теорії нечітких множин і нечіткої логіки передбачає вирішення таких задач [5]: виділення параметрів, які характеризують досліджувану систему, визначення і формалізація лінгвістичних оцінок параметрів (фазифікація), побудова нечіткої бази знань про взаємозв'язки між параметрами, реалізація нечіткого логічного висновку про вплив вхідних параметрів на вихідний, перетворення нечіткого логічного рішення в чітке значення (дефазифікація).

Для дослідження ефективності конкурентної стратегії, по кожному її напрямку, з застосуванням нечітких множин запропоновано наступну послідовність етапів (рис. 2).

Виразимо лінгвістичну змінну, що буде характеризувати ефективність конкурентної стратегії, через кортеж:

$$\langle K, K_i, i=1, n, X, \mu_{K_i}(x) \in [0,1] \rangle,$$

де  $K$  – найменування лінгвістичної змінної;

$K_i$  - множина термів лінгвістичної змінної, які є найменуванням нечітких змінних, областю визначення кожної з яких є множина  $X$ ;

$\mu_{K_i}(x)$  - функція приналежності значень  $x$  значенням терму  $K_i$ .



Рисунок 2 – Етапи нечітко-множинної оцінки ефективності конкурентної стратегії та її напрямків

У якості вхідних параметрів експертної системи нечіткого виводу розглядаємо показники стратегічної карти BSC для торговельного підприємства, вводячи для цього наступні позначення:  $X_1^1$  - середньомісячний товарооборот;  $X_2^1$  - кількість назв товару;  $X_3^1$  - рентабельність;  $X_4^1$  - прибуток;  $X_5^1$  - частка неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновиду товарів;  $X_1^2$  - задоволеність споживачів та пайовиків якістю сервісу;  $X_2^2$  - загальна кількість внутрішньо магазинних рекламних засобів та інформації;  $X_3^2$  - загальна кількість додаткових послуг;  $X_4^2$  - загальні витрати часу покупців на одну покупку;  $X_1^3$  - середній час виконання замовлення постачальником;  $X_2^3$  - середній час знаходження продукції на складі;  $X_3^3$  - товарні запаси в днях обороту;  $X_4^3$  - середньомісячні залишки;  $X_1^4$  - сума витрат на персонал;  $X_2^4$  - коефіцієнт плинності кадрів;  $X_3^4$  - кваліфікація співробітників.

Отже маємо наступний набір для кожного стратегічного напрямку конкурентної стратегії:  $K_1 = f_1(x_1^1, x_2^1, x_3^1, x_4^1, x_5^1)$ ,  $K_2 = f_2(x_1^2, x_2^2, x_3^2, x_4^2)$ ;  $K_3 = f_3(x_1^3, x_2^3, x_3^3, x_4^3)$ ,  $K_4 = f_4(x_1^4, x_2^4, x_3^4)$ .

Кожен показник – числова змінна або змінна, що приймає своє значення на певному числовому проміжку. Кожну з цих числових змінних будемо розглядати як множину-носії лінгвістичної змінної  $V_{ij}$ , яка складається з наступних термів:  $V_{i1}$  – підмножина «дуже низький рівень показника  $x_i$ »;  $V_{i2}$  – підмножина «низький рівень показника  $x_i$ »;  $V_{i3}$  – підмножина «середній рівень показника  $x_i$ »;  $V_{i4}$  – підмножина «високий рівень показника  $x_i$ »;  $V_{i5}$  – підмножина «дуже високий рівень показника  $x_i$ ».

Значення функції приналежності будемо розглядати як міру істинності терму  $V_i$ . Висновок про ефективність кожного окремого напрямку конкурентної стратегії будемо робити, аналізуючи вище зазначені показники для торговельного підприємства.

Інтегральний показник ефективності обраної конкурентної стратегії  $K$  є функцією чотирьох змінних

$$K = f(K_1, K_2, K_3, K_4),$$

де  $K_1, K_2, K_3, K_4$  - напрямки конкурентних стратегій.

Для характеристики ефективності кожного напрямку конкурентної стратегії  $K_1, K_2, K_3, K_4$  скористаємося вербально-числовою шкалою Харрінгтона, де числовий інтервал 1,0—0,8 характеризує дуже високий рівень ефективності напрямку конкурентної стратегії, 0,8—0,63 – високий, 0,63—0,37 – середній, 0,37—0,2 – низький та 0,2—0,0 – дуже низький.

Для кожної групи показників по кожному напрямку конкурентної стратегії обчислимо значення інтегрованого показника, який буде визначати його ефективність:

$$K = \sum_{j=1}^M \alpha_j \sum_{i=1}^N p_i \lambda_{ij},$$

де  $\alpha_j$  - ваги рівнів факторів;

$p$  - ваги факторів;

$\lambda_{ij}$  - значення факторів.

Для визначення ваги факторів пропонуємо попередньо охарактеризувати переважність факторів окремо по кожному напрямку за допомогою експертів. А ваги кожного фактора, обчислити, використовуючи формулу Фішберна:

$$P_i = \frac{2(N-i+1)}{(N+1)N}, \quad i=1..N,$$

де  $N$  – кількість факторів.

Отже, запропонований методичний підхід дозволить оцінити загальну ефективність обраної конкурентної стратегії на основі причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, конкурентними перевагами, що їх формують, і чинниками, що забезпечують отримання запланованих результатів та отримати охарактеризувати ефективність кожного з її напрямків. Це в свою чергу сприятиме удосконаленню стратегічного планування на торговельних підприємствах споживчої кооперації.

### Список використаної літератури:

1. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений / Л. Заде. — М. : Мир, 1976. — 167 с.
2. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон: Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.
3. Орлова В. Н. Сбалансированная система показателей стратегического управления торговыми предприятиями / В. Н. Орлова // Европейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1 (10). – С. 142–149.
4. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / [Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус] ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с. : ил.
5. Ротштейн О. П. Інтелектуальні технології ідентифікації: нечіткі множини, генетичні алгоритми, нейронні мережі / О. П. Ротштейн. — Вінниця : Універсум-Вінниця, 1999. — 320 с.
6. Федін М. Ефективно управляти можна лише тем, що можна достовірно виміряти. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) и управление российскими компаниями [Электронный ресурс] / Марк Федін // Top-manager. – 2003. – № 11. – Режим доступа : <http://balanced-scorecard.ru/article/fedin-effect>

7. Фурсова В.А. Модель оценки риска ликвидности коммерческих банков Украины с использованием нечетких описаний / В.А. Фурсова // Економіка: проблеми теорії та практики; У 4-х т. [Збірник наукових праць]. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2006. – Випуск 215. – С. 1039-1048.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, торговельне підприємство, споживча кооперація, система збалансованих показників, теорія нечітких множин.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, торговое предприятие, потребительская кооперация, система сбалансированных показателей, теория нечетких множеств.

**Key words:** competitive strategy, commercial enterprise, consumer cooperatives, balanced scorecard, the theory of fuzzy sets.

УДК 331.5

## ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ НАСЕЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ СТАБІЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Кабаченко Г. С., аспірант, Донецький національний університет, м. Вінниця

**Кабаченко Г.С. Відновлення підприємницької активності населення в контексті стабілізації ринку праці Донецької області.**

У статті досліджено стан підприємництва на території Донецької області, що характеризується: диспропорцією спеціалізації малих підприємств за видами економічної діяльності; нерівномірним розміщенням малих підприємств на території регіону; тенденцією щодо зменшення підприємництва у регіоні; нерівномірним розподілом людського капіталу за розмірами підприємств. Проведений аналіз свідчить, що малий та середній бізнес в регіоні розвивається уповільнено та нерівномірно. Його потенціал не реалізується в достатній мірі внаслідок ряду проблем, як на регіональному, так і на державному рівні, що є стримуючим фактором його розвитку, посиленням кризовими явищами. Запропоновано напрями відновлення та підтримки підприємницької активності, а саме: надання розвитку малого та середнього бізнесу статусу реального пріоритету в діяльності місцевих органів влади, формування механізму діючого партнерства між органами влади й бізнесом, консолідації зусиль органів влади і громадських об'єднань підприємців в питаннях підтримки, захисту прав та інтересів малого та середнього бізнесу, удосконалення регуляторного середовища, системи надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру, пошуку нових фінансових інструментів для розвитку бізнесу та залучення міжнародної донорської допомоги, розвитку інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу, розширення системи професійної освіти та підготовки кадрів для сфери підприємництва, створення умов для активізації його інвестиційно-інноваційної діяльності.

**Kabachenko A. Restoration of entrepreneurial activity rate in the context of Donetsk region labor market stabilization.**

In the article the state of entrepreneurship in Donetsk region, which is characterized by: disproportion specialization of small enterprises by economic activity; uneven deployment of small businesses in the region; the tendency to reduce business in the region; uneven distribution of human capital size enterprises. The analysis shows that small and medium businesses in the region and slowed develops unevenly. Its potential is not realized sufficiently due to several