



Munich Personal RePEc Archive

## **Some problems SME (in Russia)**

Sidorchuk, Roman

Russian Economical Plehanov's Academy

2 November 2008

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/19128/>  
MPRA Paper No. 19128, posted 13 Dec 2009 19:36 UTC

В статье анализируются некоторые полученные автором результаты исследования ряда московских малых предприятий. Под критическим углом зрения рассматривается деятельность по поддержке малого бизнеса в России. Формулируются и ранжируются проблемы малого предпринимательства.

---

## Некоторые проблемы малого бизнеса

Р. Р. СИДОРЧУК,  
кандидат экономических наук,  
ведущий эксперт консультационной компании «RSconsult»,  
доцент кафедры маркетинга РЭА им Г.В. Плеханова

Россия, Москва, E-mail: r.sidorchuk@rsconsult.ru

За последние годы в России формально сложилась разветвленная система государственной и общественной поддержки малого предпринимательства. Так, с начала 90-х годов в Москве<sup>1</sup> и некоторых других регионах России стала формироваться институциональная инфраструктура, которая теоретически должна создавать комфортные условия для появления и развития предпринимательства. Создаваемая инфраструктура должна была оказывать малому бизнесу те услуги, в которых малые предприятия нуждаются в первую очередь. Это бизнес-образование и подготовка кадров, услуги агентств поддержки малого предпринимательства (юридические, маркетинговые, бухгалтерские, консалтинговые услуги, подбор и оценка персонала), услуги фондов поддержки предпринимательства (кредитование, залоговая и гарантийная поддержка при кредитовании предпринимателей, лизинг и т.п.), услуги бизнес-инкубаторов (комплекс мероприятий в области имущественной и иной поддержки стартующих малых предприятий), услуги технологических парков (как форма кооперации малого бизнеса с научно-исследовательскими и крупными предприятиями) и др.

Также сегодня в России имеются общественные объединения, которые должны выражать консолидированную точку зрения малого бизнеса по важнейшим проблемам экономической политики: Торгово-промышленная палата Российской Федерации, аналогичные региональные и местные палаты, Российская ассоциация развития и поддержки малого предпринимательства, Объединение предпринимательских организаций России («ОПОРа») и т.п.

Кроме того, для разработки и координации, а также оценки итогов реализации политики в области содействия малому предпринимательству как на федеральном уровне, так и в регионах созданы департаменты поддержки малого предпринимательства или иные структуры органов государственного управления. Существуют общественные советы по малому предпринимательству, выполняющие экспертные функции в ряде региональных структур исполнительной власти. Но в целом следует согласиться с мнением некоторых исследователей<sup>2</sup>, что результаты деятельности инфраструктуры государственно-общественной поддержки малого предпринимательства не демонстрируют существенных достижений в этой сфере, оказывая, скорее, контрпродуктивное воздействие на малый бизнес. Возможно, из-за отсутствия четкого понимания всего комплекса проблем малого бизнеса законодателями, правительством и самими предпринимателями. В силу этого предлагаемые решения и деятельность указанных выше структур не могут принести ощутимого результата для развития малого бизнеса.

Важным отправным пунктом здесь является цель, которая ставится при решении задач развития малого предпринимательства. На взгляд автора, малый бизнес не следует рассматривать как источник «сиюминутного» фискального дохода государства, что, к сожалению, присутствует в прямых или косвенных высказываниях ряда чиновников и руководителей регионов. В первую очередь, это – важный социальный ресурс общества, направленный на повышение социальной активности населения, его вовлеченности в экономические процессы.

В качестве основной цели развития малого предпринимательства следует ставить формирование так называемого среднего класса, причем в короткие сроки (доля

«среднего класса», по словам президента РФ Д. А. Медведева, должна к 2020 г. достичь 60–70% населения<sup>3</sup>). Сделать это без интенсивного развития малого бизнеса представляется сомнительным.

Если есть намерение указанную цель достичь, первым делом следует выделить те задачи и проблемы, которые являются первоочередными для самих предпринимателей. На основе опроса, проведенного автором в мае-июле 2008 г. среди руководителей ряда московских малых предприятий<sup>4</sup>, были выделены и проранжированы следующие проблемы малого бизнеса (по мере уменьшения значимости):

- 1) конкуренция;
- 2) административные барьеры;
- 3) кадры;
- 4) финансирование развития малых предприятий;
- 5) доступ к информации;
- 6) внедрение инноваций;
- 7) аутсорсинг (как спектр услуг, необходимых малому бизнесу).

Полученные результаты в значительной мере подтверждаются результатами исследований Центра экономических и финансовых разработок<sup>5</sup>, Национального института системных исследований проблем предпринимательства<sup>6</sup>, а также рядом других исследований<sup>7</sup>. Рассмотрим выявленные проблемы и возможные пути их решения.

### **Конкуренция**

Проблема конкуренции и обеспечения конкурентоспособности малого предприятия многогранна. С одной стороны, именно конкуренция создает атмосферу неустойчивости для предпринимателей и отпугивает желающих открыть собственной бизнес. С другой, конкуренция – это важный рыночный инструмент, заставляющий предпринимателей искать пути более полного удовлетворения потребностей покупателя и, следовательно, делать свою работу более эффективно. К сожалению, рассматривая проблему конкуренции в малом бизнесе, говорят главным образом, о преференциях, которые государство может дать малым предприятиям. Например, в области государственных или муниципальных закупок<sup>8</sup>. Но и здесь налицо серьезные проблемы: ведь возможно создание «псевдо» малых предприятий, формально или неформально интегрированных в более крупное предприятие для использования полученных льгот.

Не следует забывать и о том, что конкурентное «преодоление» есть необходимая составляющая эффективного ведения бизнеса: невозможно достигнуть цели формирования среднего класса через создание «бизнес-богаделен». Нужен справедливый уровень конкуренции, равный доступ к конкурсам и торгам по государственным заказам, например, через помощь в подготовке конкурсных документов. Необходимо развивать предпринимательские таланты у руководителей малых предприятий, так как число людей, обладающих от природы развитым предпринимательским талантом (в первую очередь интуитивным маркетинговым видением), ограничено способностями и личными приоритетами<sup>9</sup>.

Отсутствие предпринимательского таланта приводит к «рыночной слепоте», усугубляющей проблему конкуренции для малых предприятий. Ведь, в отличие от более крупных предприятий, у малого бизнеса отсутствуют кадровые ресурсы, позволяющие «разложить» конкурентную задачу по специалистам разных направлений (продажи, маркетинг, НИОКР, производство и т.д.). Автор убежден: предпринимательский талант можно заменить знаниями, и, что особенно важно умениями (способностью применять полученные знания на практике). В некоторых случаях необходимо довести данную способность («умения») до автоматизма («навык»). Это в первую очередь касается знаний и умений в области маркетинга и менеджмента (следует учесть, что проблема делегирования полномочий и ответственности в управлении обычно становится острой при численности сотрудников более 10–12 человек)<sup>10</sup>.

Для любого малого бизнеса важно и умение устанавливать и поддерживать деловые коммуникации, чему можно научиться с помощью коммуникативных тренингов. Но практическую существующих программ обучения предпринимателей (по опыту Москвы) сомнительна: во-первых, тендеры на проведение обучения часто выигрывают непрофильные учебные заведения, во-вторых, для проведения занятий привлекаются

преподаватели, к сожалению, в большинстве своем слабо представляющие особенности малого бизнеса.

Для решения данной задачи, по нашему мнению, следует создать новые или использовать существующие образовательные и содействующие малому бизнесу структуры (учебные комбинаты, технопарки и т.п.). Именно туда привлекать по конкурсу специалистов для создания обучающих программ и проведения занятий, а также, что очень важно, последующего консультационного сопровождения предпринимателей. Следует учесть, что владельцы и управляющие малыми предприятиями в силу невозможности делегирования своих функций крайне ограничены во времени<sup>11</sup>. Данные программы должны иметь сугубо практическую направленность, чтобы позволяли в короткий срок выработать необходимые умения по изучаемой дисциплине. Нужна и последующая долгосрочная поддержка и консультации по практическому использованию полученных знаний и умений.

Второй, не менее важной задачей таких учебных центров может стать помощь малым предприятиям в подготовке к участию в тендерах и торгах по государственным и частным закупкам. Это позволит реализовать принцип справедливой конкуренции между малыми и более крупными предприятиями.

### **Административные барьеры**

Административные барьеры в большинстве случаев рассматриваются как «абсолютное зло» – происходит снижение эффективности деятельности малого предприятия и повышение уровня коррупции в целом. Но в ряде случаев они во благо малому бизнесу, например, защищая определенные предприятия от конкуренции. По мнению автора, многие предприятия малого бизнеса потому и работают, что сумели установить «деловые контакты» с представителями организаций, осуществляющих создание административных барьеров. Недаром одной из важных составляющих таланта предпринимателя считается умение устанавливать нужные деловые контакты. Образовавшийся «союз» во многом препятствует появлению новых предпринимателей и справедливой конкуренции.

Одним из самых критических факторов, влияющих на успех начинающих, и особенно в сфере инноваций, является недружелюбие уже существующих объединений предпринимателей<sup>12</sup>. Говард Алдрич и Марлен Фиол предложили четырехуровневую систему развития отношений, позволяющую постепенно привести начинающего предпринимателя к «легитимности» в отрасли. Система переключается с российской практикой создания малого предприятия, начинающегося со знакомства с «пожарником» и врачом СЭС.

Решение проблемы основано на создании на базе существующих центров поддержки малого бизнеса «скорой помощи» – службы по защите интересов малых предприятий во всем, что касается их взаимодействия с различными органами власти, проверяющими и регламентирующими организациями. «Скорая помощь» должна реагировать не только на уже появившиеся проблемы, но и помогать в их профилактике. Например, через обязательное присутствие представителей такой службы при любой проверке предприятия малого бизнеса, при взаимодействии с разрешительными и регламентирующими органами при получении различных разрешений и согласований. Существующая сейчас, например, в Москве система по преодолению административных барьеров действует медленно. Как уже упоминалось, владельцы и управляющие малыми предприятиями лишены возможности выделить собственное время или время своих сотрудников для решения подобных проблем (или же у них отсутствует необходимая для этого квалификация). Если учесть, что длительный процесс решения может просто привести к банкротству и прекращению деятельности малого предприятия, то принцип «скорой помощи» малому бизнесу трудно переоценить.

### **Кадры**

Это проблема, насущная для предприятий различных размеров и форм собственности. И хотя в работе на малом предприятии есть ряд преимуществ, следует сосредоточиться на тех отрицательных сторонах, которые влияют на выбор лиц, ищущих работу, в пользу более крупных предприятий<sup>13</sup>. Обычно считается, что работа в малом бизнесе требует от персонала, в первую очередь, «универсальности». И это многих отпугивает. Но настоящей причиной выбора крупного предприятия автору представляется нежелание специалистов работать

в малом бизнесе. Во-первых, несмотря на формально одинаковые условия, социальных гарантий в малом бизнесе существенно меньше. Численность сотрудников малого предприятия заставляет предпринимателя всячески сокращать реальное время их отпусков, избавляться от тех, кто часто использует «больничный», студентов заочных и вечерних учебных заведений, беременных женщин и молодых матерей. Кроме того, трудности найма неквалифицированного персонала заставляют предпринимателей привлекать граждан других государств. Предприниматели стараются не устанавливать с указанными категориями лиц официальных трудовых отношений, поскольку не могут выполнить требования, заложенные в трудовом кодексе и правилах привлечения иностранной рабочей силы.

Во-вторых, в малом бизнесе возможностей для карьерного роста и регулярного повышения квалификации практически нет. Поэтому, несмотря на (обычно) широкий круг обязанностей и разносторонний характер работы, специалисту на малом предприятии закрыт путь профессионального совершенствования.

Основным источником трудовых ресурсов для малого бизнеса остается семья и ближайшее окружение. Но из-за демографических особенностей центральной России семейные малые предприятия неконкурентоспособны в отношении возможности привлечения кадровых ресурсов.

Решением проблемы стал бы перенос тяжести социальной ответственности с малого бизнеса на государственные или самоорганизующиеся организации (профсоюзы или т.п.). В определенной мере этому бы способствовал «аутстаффинг» – система найма сотрудников для малого бизнеса, позволяющая повышать эффективность малых предприятий и увеличивать социальные гарантии для сотрудников малых предприятий, не экономя на ЕСН. Система аутстаффинга упростила бы малым предприятиям и привлечение иностранных рабочих, взяв на себя все организационные функции.

### **Финансирование**

Несмотря на все усилия в данном направлении, проблема финансирования развития малых предприятий так и не была до конца решена. Проблема здесь и подготовка документов для получения кредита, и требования банков по залогу и поручительству. Безусловно, высокие банковские проценты являются сильным сдерживающим фактором. Но самым важным остается вопрос залога. Конечно, существует фонд содействия кредитованию малого бизнеса, предоставляющий поручительство, но оно распространяется на кредиты сроком до одного года, и на сумму, не превышающую 50% испрашиваемого кредита<sup>14</sup>. Также для оформления поручительства требуется собрать самостоятельно определенный пакет документов и уплатить фонду за поручительство сразу определенный процент от суммы поручительства. Дополнительно требуется представить уполномоченному банку поручительство или залог на оставшуюся сумму кредита. Если к указанным расходам присовокупить стоимость оформления кредита, то вряд ли можно вести речь об организации производства или внедрении инноваций.

На взгляд автора, наибольшая финансовая поддержка требуется именно на начальной стадии создания предприятия. И наиболее правильный путь – предоставлять кредиты вновь организуемым малым предприятиям через венчурные или подобные фонды, финансируемые из государственного или регионального бюджетов, и некоммерческие организации. При этом основой получения кредита должен быть подготовленный предпринимателем совместно с указанными выше учебными центрами или технопарками бизнес-план с его обязательной оценкой независимыми экспертами. Имеет смысл вхождение указанных фондов в число учредителей предприятия на время предоставления займа как для осуществления контроля, так и для помощи при реализации утвержденного бизнес плана.

### **Информация**

К сожалению, очень небольшое число малых предприятий обращались, например, к образовательным программам для малого бизнеса или пользовались иными услугами. Причина заключается в том, что их руководителям некогда следить за теми или иными открывающимися дополнительными возможностями. Поэтому рассчитывать на активный поиск с их стороны по указанным причинам не следует. Льготами и преференциями пользуются, в первую очередь, предприятия, «приближенные»

к распределителям льгот, или крупные предприятия, где есть юридические службы и подразделения, отвечающие за развитие или оптимизацию деятельности предприятия.

Применяемые способы распространения информации – выставки, брошюры в центрах поддержки малого бизнеса, интернет-ресурсы – недостаточны, так как предполагают активный поиск информации со стороны предпринимателей, у которых нет или времени, или технических возможностей, или умений. Поэтому, по нашему мнению, необходимо использовать «пассивные» методы распространения информации для малого бизнеса, чтобы она попадала непосредственно к предпринимателю. Например: набор информационных материалов, которые предприниматель получает при регистрации предприятия, почтовые рассылки, журналы, газеты и брошюры, распространяемые по адресам предпринимателей, информационные сообщения через банки и налоговые инспекции, информационные стенды, расположенные в тех же банках и налоговых инспекциях, пропаганда с использованием различных средств массовой информации и т.п.

### **Инновации**

Одно из важнейших конкурентных преимуществ малого предпринимательства состоит в возможности быстро, без длительных бюрократических проволочек принимать и использовать инновации. Сразу договоримся, что, по нашему мнению, инновация – это любое новшество, повышающее эффективность предприятия. Поэтому инновационные решения могут быть не только в производстве, но и в торговле (так появилась сеть магазинов ИКЕА), и в сфере энергетики, и в сельском хозяйстве.

Но поиск инновационных решений зачастую похож на «изобретение велосипеда», поскольку на малых предприятиях, как правило, нет специалистов и необходимых финансовых и технических возможностей, чтобы искать и отслеживать имеющиеся инновационные решения.

Между тем в России немало различных научно-исследовательских и учебных учреждений, обладающих необходимыми ресурсами и опытом для осуществления научного и информационного поиска. Они могли бы создавать и активно предлагать малым предприятиям описание инноваций в соответствующих сферах деятельности. Концентрация информационных возможностей в рамках существующих учебных центров и технопарков позволит стать «информационным спонсором» тех инноваций, которые появились в самих малых предприятиях и требуют для своего внедрения участия в инвестициях. Здесь важнейшим фактором будет доступность информации, активность ее предложения для предпринимателей, её своевременность и посильная стоимость, что вполне может регулироваться со стороны государственных органов, так как указанные источники в большинстве своем финансируются за счет федерального или регионального бюджетов.

### **Аутсорсинг**

Сейчас крупные предприятия все чаще переводят непрофильные виды деятельности аутсорсерам, повышая таким способом собственную эффективность за счет привлечения высококвалифицированных специалистов этих предприятий. Для малого предприятия все гораздо сложнее. С одной стороны, аутсорсинг позволяет высвободить ресурсы (в первую очередь, управленческие) и сосредоточить все внимание на основной деятельности. С другой, стороны, есть и серьезные проблемы: неумение и отсутствие привычки пользоваться услугами аутсорсинга, недоверие к аутсорсерам, относительно высокая стоимость их услуг и недостаточное количество фирм, предлагающих необходимые аутсорсинговые услуги.

Предприятия-аутсорсеры, по мнению автора, могут стать важнейшим элементом инфраструктуры малого бизнеса. Возможно, следует развивать систему аутсорсинга, сначала под эгидой учебных центров и технопарков.

На начальном этапе целесообразно структурирование и расширение спектра услуг, предлагаемых малым предприятиям. На сегодняшний день территориальные агентства по развитию предпринимательства Москвы предлагают небольшой набор услуг<sup>15</sup>, в основном связанных с некоторыми видами обучения (не всегда отвечающими интересам малого бизнеса), регистрацией предприятия, предоставлением почтово-секретарского обслуживания и некоторых видов юридической консультации. И даже –

что «особенно» важно для малого бизнеса – услуги по регистрации в ФСФР выпусков акций.

Московское отделение «Опоры России»<sup>16</sup> предлагает консультацию финансового брокера и юридические консультации, Межрегиональные коммерческие центры (МКЦ) – информационную помощь в поиске партнеров для межрегионального сотрудничества и некоторые виды маркетинговой информации. В то же время ни одна из перечисленных организаций не предлагает более широкого и собранного в одном месте спектра услуг, например в сфере маркетинга, лизинга оборудования или автотранспорта, подбора персонала или др.

В свою очередь консультанты компании RSconsult разработали методику, способствующую развитию малого бизнеса с этапа зарождения до состояния «устойчивого развития», основанную на маркетинговом подходе к управлению и развитию предприятия.<sup>18</sup> Методика получила название «прогрессорство»<sup>19</sup>.

### **Налогообложение**

Создание упрощенной системы налогообложения, введение единого налога на вмененный доход, несомненно, способствовали тому, что проблема налогообложения перестала быть главной бедой для предприятий малого бизнеса. Но для малого бизнеса есть серьезная опасность, заложенная в проекте бюджетной стратегии РФ на период до 2023 г.<sup>17</sup>: могут возникнуть осложнения в результате замены единого социального налога на страховые выплаты в фонды, что не только увеличит налоговую нагрузку на малый бизнес, но и существенно повысит расходы на ведение налогового учета.

Следует отметить, что с системой налогообложения связана и проблема справедливой конкуренции. Так, в результате задержки введения единого налога на вмененный доход (ЕНВД) для некоторых видов деятельности в ряде регионов существуют условия несправедливой конкуренции.

Автором был проведен выборочный анализ малых торговых организаций, расположенных в Северо-Восточном округе Москвы и примыкающем к нему, но расположенном за Московской кольцевой дорогой Мытищинском районе Московской области<sup>4</sup>. Исследовались микропредприятия и предприниматели, имеющие близкий торговый ассортимент, стационарную торговую площадь от 12 до 20 м<sup>2</sup>, расположенную в торговых центрах и на ярмарках (малые торговые предприятия имеют не более одного кассового аппарата; число сотрудников, занятых в их бизнесе, не превышает 10 человек). Исследования проходили на основе глубинного, частично структурированного интервью. Некоторые из полученных результатов исследований приведены в таблице 1.

**Таблица 1. Влияние использования разных систем налогообложения на расходы малых торговых предприятий**

| Расход  | Предприятия                                |  |
|---|--|--|
|   | не применяющие ЕНВД, Москва                | применяющие ЕНВД, Московская область             |
| Ежемесячные расходы на бухгалтерское обслуживание аутсорсинговой организацией или «приходящего» бухгалтера                    | 12–17 тыс. руб. в месяц.                   | 3–5 тыс. руб. в месяц                            |
| Дополнительные управленческие расходы на ведение налогового учета (анализ отчетности, контроль первичной документации и т.п.) | Обязателен, носит постоянный характер      | Минимален  |
| Зависимость налоговых платежей от выручки   | Напрямую зависят от размера выручки        | Ограничены максимальным размером годовой выручки |
| Поквартальные налоговые платежи   | Не менее 10 тыс. руб. (мин. 1% от оборота) | Около 6 тыс. руб. (ЕНВД)                         |
| Связь налога с торговлей без контрольно-кассовых машин  | Стимулирует (источник «коррупции»)         | Не стимулирует                                   |

Из таблицы можно увидеть, как использование ЕНВД становится немаловажным фактором снижения коррупции: в этом случае малым предприятиям нет смысла уклоняться от использования контрольно-кассовых машин. В процессе исследования было выявлено, что ряд московских малых торговых предприятий вообще предпочитают «черные» схемы ухода от налогов, приобретая на год-два предприятия с подставным директором и контрольно-кассовыми машинами, что обходится значительно дешевле, чем уплата минимального налога по УСН. У аналогичных малых предприятий, имеющих возможность применения ЕНВД в Московской области, «теневых» прецедентов в процессе исследования отмечено не было.

Таким образом, более «ловкие» предприниматели в условиях отсутствия ЕНВД могут практически налогов не платить. В то же время использование ЕНВД позволяет вывести конкуренцию между малыми предприятиями на более справедливый уровень: когда налог становится прозрачным и простым, предприниматели сосредоточены на повышении эффективности обслуживания своих покупателей, а не поиске методов уклонения от него.

#### Подводя итог

Для достижения заметного результата в развитии предпринимательства и малого бизнеса необходимо сделать еще очень много. И, по-видимому, начинать надо с анализа уже имеющихся льгот и преференций, а также степени их реального использования малым бизнесом, оценки воздействия этих льгот на развитие малого бизнеса. Затем необходимо структурировать и систематизировать льготы таким образом, чтобы увеличить их доступность для реального, а не «искусственного» малого предпринимательства. Преобразовать разрозненные структуры поддержки малого предпринимательства в единую национальную систему. И, что автору кажется наиболее важным, сосредоточить внимание на пропаганде предпринимательства как важного фактора развития нашего общества.

#### Ссылки

- 1 Например, на сайте Центра развития предпринимательства Центрального административного округа (ЦРП ЦАО) г. Москвы приведены ссылки на ресурсы поддержки малого бизнеса в Москве ([www.mbcenter.ru](http://www.mbcenter.ru).)
- 2 Чепуренко А. Ю. Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечения населения в малый бизнес. Электронный журнал «Экономическая социология». 2003. Т. 4. № 2–3. ([www.ecsoc.msses.ru](http://www.ecsoc.msses.ru)).
- 3 «Дмитрий Медведев начал с малого» (<http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=872207>).
- 4 Сидорчук Р. Р. Есть ли проблемы у малого бизнеса? (<http://www.nisse.ru/admin.html?mode=admin&id=experts>).



- 5 Мониторинг административных барьеров на пути развития малого бизнеса в России (<http://cefir.ru/index.php?l=rus&id=32>).
- 6 Исследования и аналитика НИСИПП (<http://www.nisse.ru/analytics.html>).
- 7 Калугина З. И. Большие проблемы малого бизнеса Сибири // ЭКО. 2006. № 2.
- 8 Перов В. А. Проблемы участия малого бизнеса в государственных (муниципальных) закупках и пути их решения (<http://www.subcontract.ru/Conf2003/Disk/sb1/perov.html>).
- 9 Scase, R. and Goffee, R. The Real World of the Business Owner, Croom Helm, London, 1980.
- 10 Кинан К. Делегирование полномочий / Пер. с англ. А. В. Хлопецкого. М.: Эксмо, 2006.
- 11 Curran, J. and Blackburn, R. Small Firms and Local Economic Networks, PCP, London, 1994.
- 12 Aldrich, H.E. & Fiol, C.M. Fools rush in? The institutional context of industry creation // Academy of Management Review. 1994. 19, 4. Pp. 645–670.
- 13 См. например: Лапицкая Л.В. Маркетинговый бизнес в регионе: кадровые ротации // Управление персоналом. 2004. № 4.
- 14 Сайт фонда содействия кредитования малого бизнеса (<http://fs-credit.mbm.ru/>).
- 15 Сайт ТАРП СВАО г. Москвы (<http://tarp.crpsvao.ru/>).
- 16 Сайт Московского отделения ОПОРЫ России. Раздел услуги ([http://www.mosopora.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=66&Itemid=97](http://www.mosopora.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=97)).
- 17 Проект бюджетной стратегии РФ на период до 2023 года (<http://www1.minfin.ru/common/img/uploaded/library/2008/08/strategy2023-0.zip>).
- 18 Методика предложена Сидорчуком Р.Р.
- 19 Подробнее на сайте RSconsult [www.rsconsult.ru](http://www.rsconsult.ru)