

Шатілова О.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
olena.shatilova@kneu.ua
Казаченко В.О.,
здобувач 1-го року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
kazachenko.volodymyr@kneu.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

***Анотація.** Розглянуто особливості здійснення антикризового управління суб'єктами малого бізнесу України. Досліджено та узагальнено типові причини появи кризових явищ зовнішнього та внутрішнього характеру у діяльності суб'єктів малого бізнесу в Україні. Запропонований перелік типових заходів упередження та подолання кризових явищ у діяльності суб'єктів малого бізнесу України.*

***Ключові слова:** антикризове управління, кризові явища, малий бізнес.*

Актуальність. Мінливість і турбулентність зовнішнього середовища спричиняє значний вплив на діяльність більшості бізнес-організацій у діяльності яких перманентно виникають кризові явища різного типу. Загалом, кризові явища, які постійно частішають, не слід розглядати лише, як фактор загрози для діяльності бізнес-організацій. У деяких випадках поява кризового явища може відкрити для бізнес-організації «вікно можливостей» - стати поштовхом для переосмислення своїх візії, місії, цінностей, структури, бізнес-моделі. Кризи є вагомим фактором впливу, що потребує від бізнес-організації пристосування до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища і, відповідно до цього, зміни внутрішніх керованих факторів, які у сукупності повинні визначати характер антикризової діяльності організації. При цьому, слід зазначити, що ефективність антикризової діяльності напряду залежить від наявного потенціалу бізнес-організації. Для упередження та/або подолання кризових явищ, а також мінімізації негативних наслідків їх дії можливе застосування антикризових заходів та інструментів широкого спектру дії, результативність реалізації яких в першу чергу залежить від діагностики природи цих кризових явищ – ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків їх появи.

Постановка завдання. Антикризове управління є предметом досліджень багатьох українських та закордонних науковців, разом з тим чимало теоретичних та практичних аспектів діагностики кризових явищ в діяльності суб'єктів малого бізнесу України потребуються більш детального вивчення. В процесі розвитку теорії і практики антикризового управління відбулася зміна акцентів у розумінні сутності даного типу управління. На сьогоднішній день, під антикризовим управлінням розуміють не лише складову загальної системи менеджменту організації, спрямовану на подолання існуючих кризових явищ за рахунок реалізації комплексу оперативних, тактичних і стратегічних заходів антикризового характеру. Необхідність забезпечення стійкого розвитку бізнес-організації в умовах мінливого ринкового середовища висуває на перший план проблематику діагностики природи кризових явищ і застосування відповідних дієвих заходів антикризового характеру. Сьогодні головним завданням антикризового управління є не лише своєчасне виявлення симптомів кризових явищ, а й встановлення причинно-наслідкових зв'язків їх появи і, відповідно до цього, розроблення та реалізація спеціальної антикризової програми діяльності бізнес-організації або окремих заходів антикризового характеру з урахуванням специфічних особливостей виду бізнесу. Дане дослідження спрямоване на виявлення особливостей здійснення антикризового управління суб'єктами малого бізнесу України.

Результати дослідження. У період 2014 - 2018 рр. в Україні темп зростання кількості суб'єктів малого бізнесу, у тому числі малих підприємства, становив 7,08% [1]. При цьому, обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами малого бізнесу за той же період характеризувався темпом зростання на рівні 162,42%. У загальній структурі реалізації станом на 2018 р. частка малого бізнесу склала 25%, середнього – 38,84%, великого – 39,62% [1]. Наведені статистичні дані свідчать про важливість малого бізнесу для економіки України.

Характерними рисами здійснення антикризового управління в малому бізнесі, на нашу думку, є наступні: в умовах появи кризових явищ ухвалення управлінських рішень найчастіше здійснюється за умов зниження керованості бізнес-організації; прийняття рішень і реалізація відповідних антикризових заходів супроводжується обмеженістю всіх видів ресурсів, зокрема, часових, фінансових, людських, матеріальних та інформаційних; має місце високий рівень невизначеності, а також поява конфліктів різного типу.

Зважаючи на ці характерні риси здійснення антикризового управління перед керівниками суб'єктів підприємництва малого бізнесу постає нагальна проблема обґрунтованого застосування дієвих заходів антикризового характеру, які б дозволили отримати максимально можливі результати одночасно з мінімізацією витрат всіх видів ресурсів. У цьому контексті, в процесі розроблення комплексу антикризових заходів, як реактивного, так і предикативного характеру особливу увагу слід приділяти діагностиці зовнішніх і внутрішніх причин появи кризових явищ.

У ході дослідження нами було встановлено, що типовими кризо утворюючими чинниками зовнішнього характеру для суб'єктів малого бізнесу України є наступні: низька купівельна спроможність населення, нестабільність господарського та податкового законодавства, а також нестабільність національних фінансового і валютного ринків.

За даними щорічного звіту «Купівельна спроможність Європи 2018/2019», підготовленого експертами міжнародної компанії GfK [2], українці залишаються одними з найбідніших жителів Європи за рівнем купівельної спроможності, посідаючи передостаннє місце відповідного рейтингу серед 42 держав. Середньостатистичний мешканець України витрачає майже у 36 разів менше грошей на щоденні потреби порівняно з мешканцями інших європейських країн. Наприклад, мешканці Ліхтенштейну у середньому на рік витрачають близько 67550 євро. У 2019 р. купівельна спроможність на душу населення в Україні складала лише 1830 євро на рік. [2]. А зважаючи на загострення економічних проблем як в Україні, так і в усьому світі, пов'язаних з оголошенням пандемії коронавірусу COVID-19, закриттям кордонів і тимчасовим частковим призупиненням торгових операцій, можна лише констатувати, що дана тенденція й надалі буде лише загострюватися протягом наступних років. Зниження рівня купівельної спроможності споживачів і зміна їх пріоритетів буде визначальним фактором загрозливого характеру для суб'єктів малого бізнесу України в 2020 р., який слід враховувати при плануванні поточної діяльності.

Питання вдосконалення податкової системи України для суб'єктів малого бізнесу на сьогоднішній день знаходиться у центрі уваги наукової та громадської думки. Проте недоліками діючої податкової системи фахівці вважають нерівномірність розподілу податкового навантаження, велику кількість нормативно-правових актів з питань оподаткування, неузгодженості та суперечностей окремих норм, їх нестабільність, безсистемне надання пільг тощо. Разом з тим, швидкого покращення у цій сфері протягом 2020 р., зважаючи на наявність інших термінових проблем законодавчої активності, очікувати не слід.

Нестабільність фінансового та валютного ринків України є перманентною проблемою останнього десятиліття [3], яка протягом 2020 р. буде лише загострюватися. Зокрема, вже зараз відчувається брак валюти на внутрішньому ринку України, що призводить до стрімкого девальвації гривні. Для суб'єктів малого бізнесу, діяльність яких пов'язана із взаємодією з закордонними контрагентами у поєднанні з трендом до

зменшення купівельної спроможності споживачів може мати дуже загрозливий і потенційно кризо утворюючий характер.

Серед типових кризо утворюючих чинників внутрішнього характеру для суб'єктів малого бізнесу, слід виділити наступні: гірші з точки зору витрат умови придбання матеріальних ресурсів - на відміну від великих підприємств, що користуються перевагами гуртових закупівель великими партіями; недостатня кваліфікація персоналу - зазвичай на малих підприємствах працюють працівники з середньою освітою, студенти без великого досвіду роботи, які не мають відповідних компетенцій щодо роботи в умовах кризового стану; обмежені можливості отримання кредиту для розвитку та/або реструктуризації бізнес-організації – в Україні для бізнесу ще й досі мають місце високі відсоткові ставки за кредитами [4], а також відсутність активів, які можна було б використати в якості застави; обмеженість інформаційних ресурсів - як правило, малі підприємства не створюють бази даних, не проводять власні дослідження споживчого і ресурсного ринків і не мають можливості витрачати кошти на замовлення таких досліджень стороннім спеціалізованим організаціям; незначна внутрішньо фірмова спеціалізація і, як наслідок, обмежений асортимент та відповідно обмежені можливості реалізації своєї продукції; неможливість використання переваг «економії за рахунок масштабів» і, як наслідок, неконкурентоспроможна за ціною продукція; брак професійних спеціалізованих знань у сфері управління, зокрема антикризового, серед керівників (власників) суб'єктів малого бізнесу і, як наслідок, суттєве перевантаження керівників в умовах дефіциту часу і переважна орієнтація на реалізацію короткотермінових проектів без урахування довгострокових перспектив сталого розвитку.

Вищезазначені чинники призводять до появи кризових явищ у діяльності суб'єктів малого бізнесу України в результаті чого відбувається банкрутство до 90% новостворених дрібних бізнес-організацій протягом року. Проаналізувавши типові причини кризових явищ у малому бізнесі в Україні, можна запропонувати перелік типових антикризових заходів, які необхідно проваджувати в життя як на рівні окремої бізнес-організації, так і на рівні державного регулювання малого бізнесу.

На рівні окремої бізнес-організації типовими заходами щодо подолання та/або упередження появи кризових явищ у малому бізнесі можуть бути: створення постійно діючого органу антикризового управління – зважаючи на брак управлінського персоналу і фінансові обмеження його утримання, дана функція може бути закріплена за директором, економістом, маркетологом та менеджером з продажів; прогнозування фінансових результатів діяльності, рентабельності бізнес-організації; постійний моніторинг фінансового стану бізнес-організації за балансовими даними і основними фінансовими коефіцієнтами; удосконалення або радикальна зміна використовуваної бізнес-моделі; прорахунок альтернативних варіантів використання наявних людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів; запровадження процесних, продуктових та технологічних інновацій; проведення продуктової, ресурсної та виробничої реструктуризації бізнес-організації.

Зважаючи на те, що малий бізнес є важливою складовою будь-якої національної економіки, розвиток якого сприяє задоволенню суспільних потреб, зайнятості населення, активізації коопераційних і торгових зв'язків, на рівні держави також мають бути вжиті відповідні підтримуючі заходи. Зокрема: удосконалення нормативно-правового поля, яке регулює діяльність суб'єктів малого бізнесу; нормалізування кредитної системи; формування сприятливого інвестиційного клімату для реалізації спільних проектів; реформування національної системи середньої і вищої освіти, яка б сприяла формуванню у молодих спеціалістів відповідних сучасним викликам компетенцій. Реалізація вищезазначених заходів сприятиме як зростанню підприємницького сектору економіки України в цілому, так і мінімізації появи у ньому кризових явищ, зокрема.

Висновки. Підводячи підсумки слід зазначити, що сучасне антикризове управління в першу чергу має мати предикативний характер, тобто бути спрямоване на недопущення

появи та запобіганню потенційних кризових явищ. Реалізація такого типу антикризового управління передбачає: здійснення постійного моніторингу поточного стану діяльності бізнес-організації. Слід також зазначити, що завчасна діагностика дозволяє виявляти ознаки кризи на ранніх стадіях і забезпечує обґрунтований вибір та використання дієвих внутрішніх механізмів стабілізації діяльності бізнес-організації; а також впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення управління нею. Процес антикризової діяльності у малому бізнесі повинен включати: постійний моніторинг поточного стану бізнес-організації з метою раннього виявлення симптомів кризових явищ; розроблення системи профілактичних заходів задля упередження появи кризових явищ; діагностику кризоутворюючих чинників зовнішнього і внутрішнього характеру; а у разі необхідності розроблення і реалізацію заходів щодо виведення бізнес-організації з кризового стану. Реалізація антикризового управління у малому бізнесі України є запорукою його стійкого розвитку зокрема, і покращенню добробуту країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами // Державний комітет статистики України Дата оновлення: 04.11.2019 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.03.2020 р.).
2. Купівельна спроможність українців одна з найнижчих у Європі // Незалежний аудитор. Дата оновлення: 016.12.2019 р. URL: <http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansii/item/8174> (дата звернення: 05.03.2020 р.).
3. Огляд банківського сектору // Звіт НБУ за лютий 2020 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2020-02.pdf?v=4 (дата звернення: 15.03.2020 р.).
4. Збирання та поширення статистики кредитів МСП за ознакою пов'язаності // Звіт НБУ за 2019 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Loans_MSE_pr_2019-09.pdf?v=4. (дата звернення: 15.03.2020 р.).

Olena V. Shatilova, PhD,
Associated Professor of Management Department,
State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"
olena.shatilova@kneu.ua
Volodymyr O. Kazachenko,
1st year graduate (second) master's degree in higher education,
Educational Program "Management of Business Organization",
State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"
kazachenko.volodymyr@kneu.edu.ua

FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS OF UKRAINE

Summary. The peculiarities of anti-crisis management of small business entities of Ukraine are considered. The external and internal crisis phenomena typical causes in the activity of small business entities in Ukraine have been investigated and summarized. The list of typical measures of prevention and crisis management in the activity of small business entities of Ukraine is offered.

Keywords: crisis management, crisis phenomena, small business.