

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

***Анотація.** Проблему антикризового управління малими підприємствами розглянуто в двох розрізах: можливості підтримки держави за рахунок різних заходів (державних програм та стратегічних напрямків розвитку) та управління діяльністю підприємства з використанням стратегічного управління; розкрито позитивні сторони такого управління та розглянуті недоліки.*

***Ключові слова:** антикризове управління, малий бізнес, стратегічне управління, державна підтримка*

Актуальність проблеми. Мале підприємництво виконує важливі функції в країні. Основні серед цих функцій: задоволення потреб суспільства, створення робочих місць, наповнення бюджетів різних рівнів та інші. Сталий розвиток країни не можливий без стабільного розвитку малого бізнесу, який здатний забезпечити підвищення економічної ефективності країни, сконцентрувати різні ресурси населення, реалізувати потенціал нашої держави та допомогти завершити структурні економічні перетворення.

Забезпечення умов для розвитку малого бізнесу в умовах кризи є важливою задачею з боку держави. Тому досліджувана проблема є своєчасною та актуальною.

Постановка завдання полягає в пошуку актуальних сучасних інструментів антикризового управління на підприємствах малого бізнесу задля його майбутнього ефективного функціонування в умовах економічних перетворень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малий бізнес – це ініціативна економічна діяльність, яка здійснюється за рахунок власних і позикових коштів, на свій ризик та власну відповідальність, що має на меті отримання прибутку та розвиток бізнесу.

Законом України «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI, визначено класифікацію підприємств за обсягами діяльності. Суб'єкти підприємництва поділятимуться на суб'єктів малого підприємництва (у тому числі мікропідприємництва), середнього підприємництва та великого підприємництва. До суб'єктів мікропідприємництва відносяться юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн. євро, визначену за середньорічним курсом НБУ. Суб'єктами малого підприємництва є юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро [1].

Більшість сучасних українських підприємств почали і провадять свою діяльність в умовах економічної кризи, тому окремі керівники та власники пов'язують кризові явища тільки із впливом чинників зовнішнього середовища, не дуже опікуючись виявом кризових чинників всередині підприємства.

Серед підприємців переважає хибна думка стосовно криз: вони сприймаються як деякі явища, на які не можна ефективно впливати, тим більше - запобігати їхньому руйнівному впливу на діяльність підприємства. Така позиція призводить до пасивного очікування такої ідеальної ситуації, що дала б змогу безкризовому розвитку підприємства, не застосовуючи додаткових зусиль. Дехто сприймає кризи як випадковість, а визнання їх - як приниження свого підприємницького таланту. Такі погляди шкодять активній поведінці в умовах формування та розвитку кризових явищ і керованому розвитку підприємства.

Останніми роками значно зросла кількість досліджень та публікацій стосовно антикризового управління. Багато уваги приділено питанням ефективного антикризового управління, виникненню та попередженню кризових явищ на підприємстві.

Деякі вчені вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає в здатності керівництва до аналізу і регулювання механізму планування і розподілу прибутку. Основним проблемним питанням в кризовому стані підприємства є фінансування. Також зазначається, що важлива роль в антикризовому управлінні належить державі [2, 3].

Під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [4, с. 16].

Антикризове управління на підприємстві можливе та необхідне з ряду причин: кризові явища можна передбачати, прискорювати та пом'якшувати; до кризових явищ можна та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризові процеси можуть бути до певної міри керованими; управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки [5].

Суб'єктом антикризового управління є певне коло осіб, що реалізують його завдання, це кілька груп суб'єктів антикризового процесу: 1) власник підприємства; 2) фінансовий директор підприємства; 3) функціональний антикризовий менеджер (при необхідності) - співробітник консалтингової фірми, яка залучається на підприємство; 4) державні та відомчі органи; 5) арбітражний керуючий; інші.

Так, антикризове управління потребує антикризового регулювання, що є макроекономічною категорією. Вона містить заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу з боку держави, які спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації у випадках недоцільності їх подальшого функціонування [6].

Але не варто забувати, що власник підприємства несе більшу відповідальність за діяльність свого підприємства, ніж держава.

Сучасні практичні тенденції свідчать про те, що дуже багато власників (керівників) на сьогодні не приділяють увагу стратегічному управлінню. Особливо це стосується малих підприємств. Більшість підприємств працюють без стратегічних перспективних планів. На багатьох підприємствах, фірмах і організаціях керуючі зайняті тільки оперативними питаннями, у них не вистачає часу займатися розробкою стратегії антикризового управління. Найчастіше досвідчені менеджери вважають, що вони можуть обходитися без стратегічних планів, а також, що ці плани та стратегії не мають істотного значення, тому немає сенсу витратити на це час.

Великі підприємства та компанії приділяють увагу стратегічному плануванню в порівнянні з малим бізнесом. Хоча світовий досвід вже давно довів, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища вироблення і реалізація стратегії діяльності підприємства мають багато переваг, будучи основними елементами антикризового управління. Наприклад, такими перевагами є:

1. Розробка і вибір типу стратегії змушують керівників постійно мислити перспективно.
2. Стратегічне управління робить підприємство більш підготовленим до раптових змін і криз.
3. Стратегія дозволяє визначити показники діяльності для подальшого контролю.
4. Обрана стратегія змушує підприємство чітко визначати свої завдання.
5. Вибір стратегії веде до чіткої координації зроблених підприємством зусиль.

6. Стратегія підприємства наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб.

Таким чином, організація стратегічного планування діяльності підприємства - найважливіший елемент антикризового менеджменту, бо стратегія – це всебічний комплексний план, який призначений для забезпечення виконання місії і досягнення цілей підприємства. Стратегія формується і розробляється вищим керівництвом за участю менеджерів всіх рівнів управління.

Основні фактори, що впливають на ефективність антикризового управління: науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Бачення майбутнього, і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких та рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи.

До якої би галузі не відносилось підприємство і якого б розміру воно не було, бізнес-процеси є в усіх. Ефективні процеси дозволяють донести до клієнта свої продукти та послуги швидше конкурентів, а також швидко відреагувати на зміни ринкових умов.

Вдосконалення процесів відбувається у відповідності зі стратегічними цілями розвитку підприємства, а також впровадження механізмів управління процесами. Вся діяльність, пов'язана з управлінням процесами, повинна базуватися на стратегічних планах розвитку (місія, бачення, цілі), що лежать в основі бізнесу, у цьому - ключовий фактор успіху.

На підприємстві необхідна бути розробка концепції впровадження такого управління, яка розробляється на 3-5 років та містить основні положення.

Держава також дбає про МСП, вона розробляє програми та здійснює деякі заходи задля розвитку малого бізнесу. Створення сприятливого середовища для ведення бізнесу та розвитку МСП є одним із середньострокових напрямів реформування, зазначених у Стратегії сталого розвитку «Україна–2020». Державна фінансова підтримка МСП надається за рахунок державного та місцевих бюджетів. [7]

Основним нормативно-правовим документом у даному напрямі є ЗУ «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. [1] Частиною 1 ст. 15 цього Закону визначено, що державна підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва включає фінансову, інформаційну, консультативну підтримку, зокрема підтримку у сфері інновацій, науки, промислового виробництва, підтримку суб'єктів малого і середнього підприємництва, що провадять експортну діяльність, підтримку у сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів та кадрів для ведення бізнесу.

З 02.08.2017 р. набрав чинності ЗУ «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» від 01.07.2014 р. № 1555-VII, який встановлює правові засади проведення моніторингу державної допомоги суб'єктам господарювання, здійснення контролю за допустимістю такої допомоги для конкуренції, спрямований на забезпечення захисту та розвитку конкуренції, підвищення прозорості функціонування системи державної допомоги. [7]

Щодо підтримки малого і середнього підприємництва на державному рівні, то, наприклад, ще в 2017 році були визначені стратегічні напрямки у Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні до 2020, які схвалені КМУ. Стратегія передбачала:

- надання фінансових продуктів та програм допомоги МСП з боку державних банків;

- залучення безробітних до організації підприємницької діяльності, що є однією з активних форм підтримки безробітних, яка здійснюється Державною службою зайнятості у разі відсутності на ринку праці підходящої роботи;
- підтримку АПК з боку Мінагрополітики (це, наприклад, бюджетна програма КПКВК 2801580 «Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників» – 945 млн грн).

Крім того, існують міжнародні програми, за підтримки ЄС, наприклад, це програми для МСБ у рамках Horizon 2020, Програми конкурентоздатності підприємств, МСП (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises – COSME), ЕРАЗМУС+ (бюджет програми на 2014–2020 роки складає 14,7 млрд євро).

Висновки. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [4, с. 7].

Для уникнення та подолання криз малим та середнім підприємствам необхідно безперервно дбати про підвищення власної фінансової стійкості та забезпечення адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища.

Не можна сказати, що держава не підтримує малий та середній бізнес в Україні. Але багато заходів, які розроблені та пропонуються державою не завжди підтримується на практиці за рахунок явного (реального) фінансування. Постійний дефіцит бюджету за останні роки не сприяє цьому і завжди знаходяться інші напрямки, які потребують від держави підтримки.

Все це доводить, що власникам (керівникам) малого бізнесу потрібно в більшій мірі полагатися на власні зусилля і в межах антикризового управління більше уваги приділяти стратегічному управлінню (плануванню) з метою запобігання настання глибоких криз та можливості своєчасно реагувати на вплив зовнішніх факторів.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
2. Антикризове управління: Під ред проф. С. С. Ільїна. Національний інститут бізнеса. Вид-во “Фенікс”, 2004. – 512 с.
3. Шериньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник [для самост. вивч. дисц.] / З. Є. Шериньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.
4. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.
6. Терещенко О.О. Антикризове фінансовий менеджмент / «Вимоги нової економіки» О.О. Терещенко // Ринок цінних паперів: Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. – 2004. - №9. – с. 25-33.
7. Хотенко О. Державна підтримка малого та середнього підприємництва. Режим доступу: <https://ngoipr.org.ua/blog/derzhavna-pidtrymka-malogo-ta-serednogo-pidpryyemnytstva/>

Uhrimova Iryna V., PhD,

Associate Professor of the Department of Management and Taxation of NTU "KPI"

ugrimova1309@gmail.com

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS

Summary. The problem of crisis management of small enterprises is considered from two perspectives: the possibility of government support through various measures (government programs and strategic directions of development) and management of the enterprise activity using strategic management. The study demonstrates the positive aspects of such management and investigates its shortcomings.

Keywords: crisis management, small business, strategic management, government support.