

УДК 338.3

Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу

Лановська Г.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного університету

Лях Ю.В.

магістрант
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті досліджено основні причини виникнення криз та розглянуто основні антикризові дії щодо їх усунення. Визначено джерела фінансування антикризових заходів у діяльності малих та середніх підприємств. Результати дослідження показали, що важливим фактором у діяльності підприємства є наявність чіткого плану дій у разі загрози виникнення кризового стану.

Ключові слова: антикризове управління, криза, малий та середній бізнес, ризик, платоспроможність, фінансування антикризових заходів.

Lanovska G.I., Liakh Y.V. ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM BUSINESS

В статье исследованы основные причины возникновения кризисов и рассмотрены основные антикризисные действия по их устранению. Определены источники финансирования антикризисных мероприятий в деятельности малых и средних предприятий. Результаты исследования показали, что важным фактором в деятельности предприятия является наличие четкого плана действий на случай угрозы возникновения кризисного состояния.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, малый и средний бизнес, риск, платежеспособность, финансирование антикризисных мер.

Lanovska G.I., Liakh Y.V. CRISIS MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM BUSINESS

The main reasons for the emergence of crises are investigated and the main anti-crisis measures for their elimination are considered. The sources of financing of anti-crisis measures in the activities of small and medium-sized enterprises are determined. The results of the research showed that an important factor in the activity of the enterprise is the availability of a clear plan of action in case of a threat of a crisis.

Keywords: crisis management, crisis, small and medium business, risk, solvency, financing of anti-crisis measures.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах глобалізації бізнесу виникнення кризових ситуацій на підприємствах зумовлене як світовою фінансово-економічною кризою, так і процесами формування різних конкурентоздатних ринкових структур. Особливо вразливими є суб'єкти малого та середнього бізнесу, оскільки будь-які незначні зміни можуть призвести до їх ліквідації.

Впровадження антикризового управління для малих та середніх підприємств України є актуальним, оскільки економічна та політична криза в країні зумовлює необхідність у кваліфікованому фінансовому менеджменті, забезпеченні стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання. Таким чином, здатність протидіяти зовнішнім та внутрішнім ризикоутворюючим факторам стає основною

умовою для успішного функціонування малих та середніх підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам антикризового менеджменту приділяється багато уваги ще з часів класиків менеджменту М. Мескона, М. Портера, П. Друкера. На сучасному етапі розвитку економіки дане питання не втрачає своєї актуальності та ґрунтовно досліджується Г. Багієвим, О. Піскуною, В. Василенко, Ю. Осиповим, Б. Райзбергом, А. Кривенко та іншими науковцями.

Основною думкою в сучасних працях є необхідність покращення фінансового менеджменту на підприємствах та побудови ефективних механізмів превентивного та поточного антикризового управління. Втім, учені-економісти не досягли згоди у визначенні найбільш оптимальних шляхів виходу

підприємств із кризи та більшість наявних досліджень неможливо застосовувати на практиці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є пошук методів запобігання кризам та їх впливу на функціонування суб'єктів малого та середнього підприємництва, а також виявлення джерел формування ресурсного потенціалу для подолання кризових явищ.

Основними завданнями дослідження є визначення основних ризикоутворюючих факторів у малому та середньому бізнесі, а також розроблення ефективних заходів для подолання криз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малий та середній бізнес є одним з основних складників економіки та виконує низку функцій, які стимулюють гармонійний розвиток економіки країни. Підвищення результативності функціонування підприємств малого та середнього бізнесу створює умови для ефективного впровадження інновацій у масове виробництво, формування природного конкурентного середовища та зростання середнього класу населення країни.

Перевага малих та середніх підприємств – у їх гнучкості та динамічності, що особливо

необхідно в сучасних ринкових умовах. Індивідуалізація та диференціація споживчого попиту, активне зростання номенклатури товарів і послуг стимулюють суб'єктів підприємницької діяльності до пошуку новаторських ідей та впровадження нових технологій. Однак негативний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, що притаманні функціонуванню будь-якого суб'єкта господарювання, створюють умови розвитку кризової ситуації (рис. 1).

Отже, на нашу думку, до зовнішніх факторів розвитку кризової ситуації в діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу належать: економічна та політична нестабільність у країні, недосконалість законодавчої бази, зниження купівельної спроможності населення та нестабільність фінансового ринку. Наслідками економічної та політичної нестабільності в країні є зменшення урядових видатків, підвищення темпів інфляції та зниження економічної активності в державі. Крім того, це впливає на ділову репутацію підприємств малого та середнього бізнесу на міжнародних ринках та унеможливорює приплив іноземних інвестицій.

Недосконалість, нестабільність та неузгодженість законодавчої бази, особливо у сфері оподаткування, призводять до нерівномір-



Рис. 1. Ризикоутворюючі фактори в малому та середньому бізнесі

Джерело: систематизовано автором

ності розподілу податкового навантаження, що стимулює іллегалізацію бізнесу.

Купівельна спроможність населення України протягом останніх п'яти років щорічно знижується на 35–40% і є однією з найнижчих в Європі [1]. Даний фактор значно впливає на виробничу та цінову політику суб'єктів малого та середнього бізнесу. Нестабільність фінансового ринку зумовлює зростання вартості банківських кредитних ресурсів та підвищення ризиковості здійснення операцій в іноземній валюті (рис. 2).

Проведені дослідження (рис. 2) є підтвердженням нестабільної ситуації в Україні на фінансовому ринку. Внутрішні ризики прояву кризи стосуються переважно ефективності управління як у кожному підрозділі, так і загального управління підприємством. Найчастіше виникають унаслідок відсутності комунікацій усередині системи та неякісної координації різних напрямів діяльності.

Ефективна система управління суб'єктом підприємницької діяльності формується в результаті оптимізації кількості управлінського та виробничого персоналу з урахуванням норм, нормативів та реальних потреб підприємства.

Досліджені фактори спричиняють зниження платоспроможності, збитковості та банкрутства суб'єкта господарювання. Згідно зі

статистичними даними, лише 12% новостворених підприємств здатні подолати кризові явища. Таким чином, виникає необхідність створення ефективного механізму антикризового управління для забезпечення життєздатності вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу.

На думку І.О. Бланка, «антикризове фінансове управління спрямоване на попередження і подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків, головною метою його є відновлення фінансової рівноваги та мінімізація розмірів зниження ринкової вартості підприємства» [2, с. 316].

А.Г. Грязнова, М.О. Федотова, А.М. Маринюк визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин за використання переважно власних ресурсів.

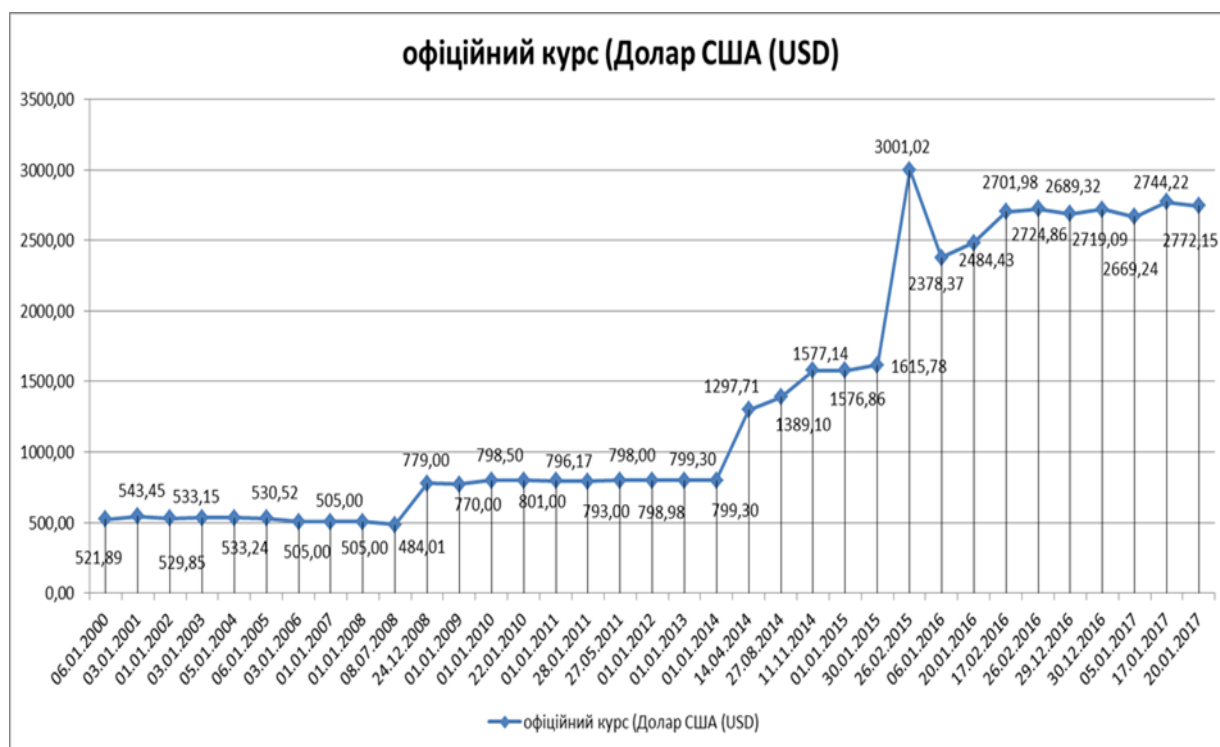


Рис. 2. Динаміка офіційного курсу іноземної валюти щодо національної

Джерело: розраховано автором за даними [1]

Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [3, с. 7].

Дослідивши основні причини виникнення кризових явищ у господарюванні малих та середніх підприємств, можна виокремити такі етапи антикризового управління:

Перший етап – попередження виникнення криз:

- постійний моніторинг фінансового стану підприємства;
- виявлення потенційних загроз, оцінка їх імовірності та потенційного впливу на діяльність підприємства;
- моделювання потенційних загроз та розроблення шляхів їх подолання;
- підвищення ефективності планування діяльності підприємства.

Другий етап – подолання наявної кризи:

- виявлення ознак кризи;
- оцінка масштабів ураження підприємства;
- розроблення та впровадження заходів із ліквідації криз та їх наслідків;
- оцінка результатів проведення антикризових заходів.

Для уникнення та подолання криз малим та середнім підприємствам необхідно безпе-

речно дбати про підвищення власної фінансової стійкості та забезпечення адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища.

Першим кроком повинна стати оптимізація витрат шляхом модернізації виробництва, оптимізації організаційної структури та адміністративних витрат, оптимізації кредитної політики підприємства та реструктуризації необоротних активів.

Наступним етапом може стати впровадження більш жорсткої кадрової політики, що полягає у наданні більшої самостійності працівникам з одночасним підвищенням рівня відповідальності, покращенні корпоративних систем розвитку персоналу, а також формування ефективної системи мотивації.

Підвищення ефективності оперативного та стратегічного планування повинно здійснюватися шляхом узгодженості та налагодження комунікацій між підрозділами.

Окрім того, великий вплив на стабільність підприємств має застосування маркетингових заходів, тому необхідно постійно відстежувати зміни кон'юнктури ринку, підвищувати ефективність заходів зі стимулювання збуту та рекламних кампаній.

Важливим аспектом проведення антикризових заходів є їх фінансування. На відміну від великих підприємств малі та середні суб'єкти



Рис. 3. Складники антикризового управління малих та середніх підприємств

Джерело: систематизовано автором

господарювання не можуть виділяти достатню кількість коштів на формування резервних фондів на випадок виникнення форс-мажорних обставин та загрози банкрутства.

Залучення кредитних ресурсів у кризовому стані часто є неможливим для малого та середнього бізнесу. Тому основними джерелами ресурсів для відновлення платоспроможності можуть бути реструктуризація балансу та пошук резервів підвищення ефективності діяльності [4].

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як щодо окремих параметрів кризового явища, так і щодо кризової ситуації у цілому. Криза впливає на підприємство на фінансовому, економічному і стратегічному рівнях [5, с. 46]. Стратегічно антикризове управління повинно починатися з моменту вибору місії підприємства, вироблення концепції і мети його діяльності, формування і підтримки на достатньому рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатного забезпечувати протягом тривалого періоду його конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило,

не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

Висновки з цього дослідження. Одним із головних завдань антикризового управління малими та середніми підприємствами в умовах кризових і передкризових ситуацій є не лише підтримання стабільності та цілісності підприємства, а й виведення його на вищий рівень конкурентоспроможності. Це досягається завдяки ефективній організації системи антикризового менеджменту.

Для уникнення кризових явищ на підприємствах малого та середнього бізнесу необхідно: оптимізувати витрати, пристосувати кадрову політику до реальних потреб підприємства, підвищити ефективність планування та використовувати комплекс маркетингу для розширення масштабів діяльності.

Отже, вітчизняним малим та середнім суб'єктам підприємництва необхідно вдосконалювати організаційну структуру, щоб оперативно реагувати на найменші зміни на ринку та приймати рішення відповідно до ситуації, що склалася. Також необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу, що стане передумовою для успішного впровадження інновацій та оптимізації виробничих процесів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : [учебный курс] / И.А. Бланк ; 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга; Ника-Центр, 2004. – 656 с.
3. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
4. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання / З.Є. Шершньова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 140–144.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.