

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: АКТУАЛЬНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА ЗДІЙСНЕННЯ

Лігоненко Л.О., Кривонос В.В.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Розглянуті особливості малих підприємств, які обумовлюють підвищений ризик виникнення кризових явищ в їх діяльності. Визначені особливості антикризового управління малими підприємствами.

**Ключові слова:** мале підприємство, кризові явища, антикризове управління, управління підприємством.

**Постановка проблеми.** Відповідно до статистичних даних [1] 95% підприємств України відносяться до категорії малих. Малі підприємства становлять 21,7% усіх суб'єктів господарювання в Україні (враховуючи кількість фізичних осіб-підприємців), на них працює 20,67% усіх зайнятих працівників. В той же час їх частка в загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) становить лише 15,6%.

В останній роки можливості функціонування та розвитку малих підприємств суттєво погіршилися. Малі підприємства сьогодні найбільше потерпають від політичної, економічної та фінансової кризи, яка охопила Україну, що обумовлює актуальність використання ними інструментарію антикризового управління.

Незважаючи на те, що теоретичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством представлені достатньо повно в існуючих публікаціях та розробках, проблематика та специфіка здійснення цього виду управління на малих підприємствах практично не розглянута. Це обумовило актуальність визначеної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день проблемі антикризового управління підприємством присвячена велика кількість робіт вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, основним доробком вітчизняної науки в цьому напрямку стали роботи І.О. Бланка, В.О. Василенко, Н.М. Літвін, Л.О. Лігоненко, О.Ю. Проскури, О.А. Терещенко, О.О. Шапурової та інших. Вагомий внесок у розвиток науково-методологічних засад антикризового управління діяльністю підприємств було здійснено такими зарубіжними дослідниками, як Е. Альтман, І. Ансофф, К. Беерман, Р. Келлер, Р. Таффлер, Е.О. Уткін.

Проблематика антикризового управління на малих підприємствах розглянута перш за все в роботах молодих науковців. Так, Андрущенко Н.О. у своїй статті приділив особливу увагу антикризовому менеджменту на підприємствах малого бізнесу. Ним запропоновано систему антикризових заходів, що створює нові можливості для підприємства малого бізнесу [2]. Уранський Т. Р. в рамках своєї дисертаційної роботи дослідив сучасний механізм антикризового управління та його застосування на малих підприємствах сфери послуг з урахуванням особливостей їх функціонування та соціальної значущості [3]. Предметом дисертаційної роботи Шабанова Д. С. стали структури малого бізнесу, умови, які формують його механізм, організація і функціонування підприємств [4]. Проте системного бачення особливостей антикризового управління саме на малих підприємствах поки що не сформовано.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Важливе значення в антикризовому управлінні малим підприємством має розуміння специфіки цього виду підприємств: особливостей

його фінансово-майнового потенціалу, складу ресурсів, персоналу; врахування специфічних проблем, які є факторами-провокаторами виникнення та розгортання кризових явищ.

**Мета статті.** Головною метою цієї статті є визначення особливостей малого підприємства, які обумовлюють більшу вірогідність та більш високу швидкість виникнення та розгортання кризових явищ, що має бути враховано при формуванні системи антикризового управління їх діяльністю.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з Господарським кодексом, суб'єктами малого підприємництва є фізичні та юридичні особи, які відповідають певним характеристикам, зокрема 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 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України [5].

В сучасній літературі наявні різні трактування сутності малого підприємства, що в систематизованому вигляді представлено в табл. 1.

Тобто, мале підприємство – підприємство з незначною кількістю працівників, невеликими обсягами діяльності, здебільшого ризикової виробничої, торговельної, наукової та іншої діяльності, власник якого несе повну відповідальність за результати господарювання, самостійно приймає управлінські рішення з метою отримання прибутку. Похідними цілями діяльності малих підприємств є виробництво товарів і послуг високої якості та низької собівартості, завоювання певної ніші на ринку, задоволення споживчого попиту населення тощо.

Актуальність розвитку малого та середнього бізнесу зумовлюється тим, що за рахунок відкриття власної справи та самозайнятості знижується рівень безробіття в країні та одночасно збільшується рівень доходів населення, що в свою чергу, призводить до зростання сукупного попиту та збільшення виробництва. Малий та середній бізнес допомагає державі вирішувати економічні (створення конкурентного середовища, функціонування приватного капіталу, приваблює для іноземних інвестицій) та соціальні проблеми (створення додаткових робочих місць, вирішення проблем бідності) [7].

Світовий досвід і практика господарювання показують, що найбільш динамічним елементом структури народного господарства є мале підприємництво; найважливішою ознакою ринкової економіки є оптимальне співвідношення та ефективна взаємодія великих, середніх і малих підприємств [8].

Серед основних проблем, які заважають розвитку малого бізнесу можна виділити:

Надмірна кількість дозволів, норм і ліцензій. Незважаючи на прогрес, який спостерігається останнім часом, Україна продовжує потерпати від

надмірної бюрократії, неналежної імплементації норм, які регулюють підприємницьку діяльність, і неефективного державного управління. Для цього потрібне скорочення загальної кількості дозволів і ліцензій завдяки широкому застосуванню принципу «регуляторної гільйотини» на основі передової міжнародної практики, враховуючи попередній, частково успішний досвід 2005 року.

Таблиця 1

**Систематизація підходів до визначення сутності малих підприємств [6]**

№ з/п	Автор	Визначення
1	Л.Д. Буряк	особливий вид виробничо-торговельної діяльності, надання послуг чи посередництво, яке характеризується повною свободою вибору та інноваційним характером здійснення, значною ймовірністю економічного ризику та чіткою орієнтацією на досягнення певного комерційного зиску.
2	В.К. Збарський	це самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та громадян-підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку.
3	З.С. Варналії	це самостійна (за рахунок власних коштів) інноваційна діяльність громадян-підприємців та малих підприємств на власний ризик з метою отримання підприємницького доходу. Самостійна, систематична, інноваційна діяльність малих підприємств і громадян-підприємців на власний ризик із метою реалізації економічного інтересу – одержання прибутку.
4	В. Куликов, Г. Латишева, А. Ніколаєв	невід’ємний елемент ринку, важливий чинник розвитку та ефективного функціонування економіки.

2. Високий рівень оподаткування, що не сприяє виходу з тіньової діяльності суб’єктів малого та середнього підприємництва. Оподаткування малого бізнесу в Україні – це одна з найсерйозніших проблем і перешкод на шляху його розвитку. Воно занадто громіздке і фактично має лише фіскальну мету. Це призводить до спаду ділової активності суб’єктів господарювання та сприяє тінізації економіки. В порівнянні з великим бізнесом податкова ставка є не дуже високою, що може сприяти розвитку, але підприємці зіштовхуються із проблемою його складного адміністрування. Вирішення проблеми удосконалення системи оподаткування малих підприємств України суттєво вплине на поповнення державного бюджету, подальший розвиток підприємництва, інвестування економіки та соціальний захист населення.

3. Обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів та ускладнений доступ до зовнішніх джерел фінансування. Кредитні ставки для бізнесу «зашкалюють» за 40%–55% і, відповідно, дозволяти собі їх можуть тільки високорентабельні підприємства. Багато банківських установ неохоче і вкрай рідко кредитують малий бізнес, ставлячись з підвищеною увагою до позичальників – приватних підприємців, піддаючи їх скрупульозним перевіркам та вимагаючи в заставу власне майно, в тому числі житло.

4. Застарілі технічні стандарти, часто успадковані з радянських часів. Будь-який вироблений в Україні товар, а також устаткування, задіяне у виробництві, повинні відповідати українським стандартам, багато з яких містять вимоги, що існували ще за СРСР. Щоб випускати нестандартний або навіть просто новий товар, потрібно оплатити працю інженерів, здатних скласти технічні характеристики продукту, які стануть базою для створення нового стандарту. Такі витрати не під силу українським малим підприємствам.

5. Непослідовне і неефективне впровадження правил та різноманітних регламентів, що призводить до неможливості їх виконання, та, як наслідок, обумовлює ситуацію постійних порушень та провокує необхідність сплати хабарів для продовження підприємницької діяльності.

6. Суттєвий тиск корупції, який призводить до втрати значних фінансових ресурсів, які могли б використовуватися для розвитку. Згідно до оприлюднених даних, в Україні майже половина підприємств для вирішення проблем з держорганами змушена вдаватися до так званих «неофіційних» способів. Про це свідчать і результати вимірювання Індексу сприйняття корупції від Transparency International, де Україна посіла 144 місце серед 177 держав (Україна стабільно залишається в групі «підвищеного ризику» разом з Камеруном, Іраном, Нігерією, Центральною Африканською Республікою і Папуа Новою Гвінеєю) [9].

7. Низька конкуренція на внутрішніх ринках. Основні проблеми конкурентного середовища полягають у тому, що багато секторів мають високу концентрацію фірм і олігопольних структур, які призводять до завищених цін. У багатьох сферах спостерігається висока концентрація великих підприємств, а показники виходу на ринок нових фірм залишаються низькими. В додаток до цього іноземні інвестори покидають нашу країну, а без їх інвестицій можливості розвитку економіки залишаються вкрай обмеженими.

Таким чином, специфіка малих підприємств, яка обумовлює більші загрози виникнення та розгортання кризових явищ порівняно з великими підприємствами, полягає у такому:

1) Малі розміри майна та капіталу, які обумовлюють низькі компенсаторні можливості підприємства нейтралізувати вплив кризових факторів. Відсутність активів, які можуть бути передані в оренду чи продані; резервів та накопичень; дуже великі обсяги дебіторської заборгованості;

2) Негативна динаміка та низька ефективність господарювання, що обумовлює низькі можливості протистояти кризі ефективності в наслідок відсутності накопичених прибутків та резервів (за рахунок прибутків минулих періодів) та обмеженості поточних прибутків;

4) Використання переважно позикових джерел. Обмеженість власних джерел фінансування у скрутний кризовий період та можливостей доступу до пільгових джерел фінансування обумовлює підвищену ризикованість подорожчання кредитних ресурсів та, як наслідок, зниження ефективності діяльності та втрату платоспроможності;

5) Високий ризик невиконання фінансових зобов’язань. Незважаючи на існування пільг для малого і середнього бізнесу (які активно популяризуються), для малих підприємств існуючий рівень вартості позикових ресурсів (з врахуванням «скритих» комісій та винагород банку) є не підйомним, що призводить до виникнення боргової ситуації навіть при незначній негативній динаміці підприємницької діяльності;

6) Використання переважно орендованих основних засобів (приміщень), що в умовах валютної кризи призводить до неможливості їх оплати, підвищення ризику виселення, а отже згорання підприємницької діяльності;

7) Малий досвід підтримування життєздатності та малі вхідні бар'єри доступу до підприємницької діяльності обумовлює загрозу припинення (згорання) діяльності підприємств вже при перших проявах кризи та погіршенні умов господарювання. Ознакою цього, є суттєве зростання неактивних суб'єктів малого підприємництва, які існують лише «де факто»;

8) Необхідність витратити значний час та кошти на перевірки, бюрократію, хабарництво тощо, а не на розробку та впровадження нових інноваційних рішень щодо розвитку власної підприємницької діяльності;

9) Низький рівень інноваційності. Мали підприємства, за певних умов і за підтримки з боку держави, – потенційно інноваційні, гнучкі й витратоефективні, але в теперішній час рівень інноваційності малих підприємств є вкрай низьким.

Мали підприємства вважаються потенційно більш інноваційними через відсутність сталої бюрократії, більш конкурентні ринки та більш ефективне стимулювання (як, наприклад, персональна вигода). В той же час, як малі, так і великі підприємства здійснюють значні інновації і є критично важливими для успіху сучасної економіки;

10) Відсутність фахових управлінських кадрів, як наслідок низька якість управління.

Українські підприємства як соціально-економічний феномен розвивалися у складних умовах перехідної економіки, стикаючись з неминучими обмеженнями, накладеними недосконалим законодавством та іншими ринковими інститутами. Міжнародною фінансовою корпорацією визначені такі проблемні сфери в українському бізнес середовищі, що створюють перешкоди для розвитку МСП: фінансування; оподаткування; перевірки; дозвільна система; реєстрація; ліцензування; стандарти та сертифікації; експорт [10].

Відповідно до Сидорець Л. В. та Лютого Д. [11] основними причинами невдач в малому бізнесі, в тому числі на сімейних підприємствах, найчастіше є: некомпетентність в управлінні своїм бізнесом; брак досвіду в обраній сфері діяльності; поганий контроль за фінансовою діяльністю; брак капіталу; недбалість у наданні споживчого кредиту своїм клієнтам; недоліки у стратегічному плануванні.

Як вірно визначено в статті Фінагіна О.В. та Дубовик О.М. [12], однією з основних проблем управління малим бізнесом в Україні залишається недосконале управління, зокрема через відсутність кваліфікованих керівних кадрів. Цим питанням, в першу чергу, повинно бути надано увагу на рівні розробки державних програм підтримки малого бізнесу. Іншим напрямом є вдосконалення програм навчання у вищих учбових закладах з урахуванням специфіки управління малими підприємствами. Союзи підприємців, з свого боку, повинні активніше працювати у напрямі навчання керівників для малого бізнесу (наприклад, створення бізнес-інкубаторів).

Таким чином, специфіка малих підприємств обумовлює більші загрози виникнення та високу швидкість розгортання кризових явищ (порівняно з великими підприємствами), що має бути враховано при формуванні системи антикризового управління їх діяльністю.

В той же час, як справедливо відмічають дослідники Фінагін О.В. та Дубовик О.М. [12], існують особливості організації менеджменту на малих під-

приємствах. Мали підприємства відрізняють проста форма управління і нечисленний управлінський штат. Як правило, тут немає розділення функцій власності і управління. Організація малого підприємства органічна по своєму пристрою. Тут відсутні ідеї делегування. Однією з основних особливостей малих підприємств є відсутність регламентації ініціативи; упор робиться на неформальне спілкування, інтенсивність якого висока і яка, по суті, стає і системою суворого контролю. Обов'язковим елементом в демократичному управлінні є постійне підвищення рівня знань і керівництва, і службовців, а також взаємо-навчання. Слід зазначити, що при такій практиці господарювання на підприємствах неможливий командний стиль керівництва; швидше тут йде, як вважають самі керівники, трансформація від авторитарного управління до демократичного.

Наведене характеризує антикризового потенціалу малих підприємств, оскільки визначає їх спроможність протидіяти кризовим явищам та забезпечити (при належній підготовці та практичній реалізації) запобігання банкрутству, ліквідації, згоранню діяльності малого підприємства.

Відповідно до попередніх розробок Лігоненко Л.О. [13] антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. Об'єкт антикризового управління – виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Викладене визначення повною мірою може використовуватися і до малих підприємств. В той же час специфічними особливостями антикризового управління малими підприємствами слід визнати наступні:

1. Основним суб'єктом антикризового управління є власник та керівник підприємства, оскільки апарат управління та фахові менеджери, як правило відсутні, залучення зовнішніх консультантів є витратним та проблематичним. Отже, ефективність антикризового управління на малих підприємствах перш за все залежить від їх позиції щодо пошуку засобів протидіяти та перебороти кризу, зберегти підприємство. Це обумовлює підвищені вимоги щодо управлінської та економічної підготовки власників та керівників (як правило, вони співпадають в одній особі), формування в них навичок практичного використання інструментарію антикризового управління;

2. Антикризове управління має бути перш за все превентивним, тобто орієнтованим на попередження виникнення кризових явищ, оскільки швидкість поширення кризи на малих підприємств є вкрай високою, а потенціал протидії – низьким;

3. Необхідно налагодити антикризовий моніторинг діяльності малого підприємства, який має враховувати особливості обліку та звітності малих підприємств, передбачати уточнені алгоритми розрахунку найважливіших показників-індикаторів кризи, спрощену, але дієву процедуру діагностування стану підприємства;

4. Антикризовими інструментами малого підприємства, крім традиційних та широко представленими в літературі (інструменти скорочення витрат, зростання обсягів продаж, синхронізації грошових потоків, підвищення продуктивності праці, удосконалення системи управління, і тощо), слід вважати: ефективне використання можливостей Інтернету для розвитку власного бізнесу, концентрацію уваги на нішевих сегментах ринку та якості обслугову-

вання покупців з специфічними потребами, налагодження ефективної співпраці та розвитку різних форм кооперації з великим бізнесом, участь в інтегрованих підприємницьких мережах тощо.

**Висновки і пропозиції.** Отже, мале підприємство – це невід’ємний елемент ринку, важливий чинник розвитку та ефективного функціонування економіки. Антикризове управління малим підприємством має враховувати особливості, які притаманні цій категорії підприємств, орієнтуватися на широке залучення власників та керівників під-

приємства, бути переважно превентивним, використовувати адаптовані для розмірів підприємства інструменти діагностування кризи та специфічні інструменти недопущення та виведення підприємства з кризового стану. Лише при такому підході до формування системи антикризового управління малим підприємством буде забезпечуватися його належна ефективність, що дозволить зберегти існуючі малі підприємства, відновити їх ефективне господарювання, що з часом зробить малий бізнес основою економіки нашої держави.

### Список літератури:

1. Офіційний сайт державного комітету статистики України [Електронний ресурс]: статистична інформація. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>
2. Андрущенко Н. О., Чорна Л. О., Кривонос О. Ю. / Антикризисный менеджмент як засіб запобігання та подолання кризи на підприємствах малого бізнесу. – [Електронний ресурс]. – 2012 р. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=47473>
3. Уранский Т. Р. / Экономические основы антикризисного управления предприятиями малого бизнеса сферы услуг: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: Москва, 2000. – 141 с. – РГБ ОД, 61:01-8/1999-7
4. Шабанов Д. С. / Организационно-экономический механизм антикризисного управления малым предприятием: на примере мебельного производства, тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.05, кандидат экономических наук: Москва, 2006 г.
5. Господарський кодекс від 03.01.2015. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
6. Хоменко О. В. / Основні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні – [Електронний ресурс]. – 2014 р. – Режим доступу: <http://perspektyva.dp.ua/files/conference/2014/01.31.01.2014-2.pdf>
7. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І. М 502 Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч. посібник. – К.: Кондор, 2011. – 912 с.
8. Яна Дімітрук / Сучасний стан та шляхи розвитку малих підприємств в Україні. – [Електронний ресурс]. – 29.05.2014. – Режим доступу: <http://naub.oa.edu.ua/2014/suchasnyj-stan-ta-shlyahy-rozvytku-malyh-pidpryemstv-v-ukrajini/>
9. Transparency International: Україна займає 144-е місце по корумпованості серед 177 країн світу. – [Електронний ресурс]. – 2013 р. – Режим доступу: [http://espresso.tv/new/2013/12/21/transparency\\_international\\_ukrayina\\_zaymae\\_144\\_e\\_misce\\_po\\_korumpovanosti\\_sered\\_177\\_krayin\\_svitu](http://espresso.tv/new/2013/12/21/transparency_international_ukrayina_zaymae_144_e_misce_po_korumpovanosti_sered_177_krayin_svitu)
10. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. – Том 3. – Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів Остаточний варіант (проект від 19.10.2011). К.:Фенікс, 2011. – 76 с. – (Проект ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні»).
11. Сидорець Л. В., Лютий Д. / Проблеми розвитку малих сімейних підприємств в Україні. – [Електронний ресурс]. – 2013 р. – Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2998>
12. Фінагін О. В., Дубовик О. М./ Проблеми менеджменту в малому бізнесі. – [Електронний ресурс]. – 2007 р. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2007may/5\\_finag.php](http://www.confcontact.com/2007may/5_finag.php)
13. Лігоненко Л. О. Антикризисное управление предприятием: Підручник. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.

**Лігоненко Л.А., Кривонос В.В.**

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ: АКТУАЛЬНОСТЬ И СПЕЦИФИКА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

### Аннотация

Рассмотрены особенности малых предприятий, которые обуславливают повышенный риск возникновения кризисных явлений в их деятельности. Определены особенности антикризисного управления малыми предприятиями.

**Ключевые слова:** малое предприятие, кризисные явления, антикризисное управление, управление предприятием.

**Lihonenko L.O., Kryvonos V.V.**

Kyiv National Economic University named by Vadym Hetman

## CRISIS MANAGEMENT OF SMALL BUSINESS: RELEVANCE AND SPECIFICITY OF IMPLEMENTATION

### Summary

Peculiarities of small business, which cause an increase of risk, which leads to crisis effect during business activity are described in the article. Peculiarities of crisis management of small business are revealed.

**Keywords:** small business, crisis effect, crisis management, business management.