

## УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

*Рассматриваются особенности функционирования предприятий малого бизнеса в экономике Украины, формы и методы управления их потенциалом в условиях кризиса*

**Постановка проблемы.** С признанием того факта, что в современных условиях предприятия малого бизнеса не просто являются составляющей экономики Украины, но и представляют собою институт, призванный решать существенный комплекс социально-экономических проблем в государстве, особое значение приобретает задача максимально полного использования их резервов и возможностей.

**Целью** представленной работы является анализ современного состояния и основных угроз, возникающих перед малыми предприятиями в ситуации системного экономического кризиса, а также разработка управленческих рекомендаций по оптимальному использованию потенциала данного института в современных условиях.

**Последние публикации и достижения.** Анализ работ современных авторов показывает наличие устойчивого интереса исследователей к изучению самых разных аспектов функционирования малого бизнеса. Одних авторов интересуют ответы на вопросы о роли этого института в экономической жизни страны. К числу таких работ относятся труды Коневої Т.А., Варналий З.С. [1], [2]. Другие авторы, в частности Збарский В.К., Буряк Л.Д., концентрируются на особенностях практики управления малыми предприятиями [3], [4], третьи, как например Федоренко С.В., сосредотачивают свое внимание на специфических национальных проблемах, с которыми сталкиваются предприятия малого бизнеса в Украине [5]. Не остаются без внимания со стороны экономической науки и вопросы государственной поддержки малого предпринимательства, проблемы развития малого бизнеса в разрезе региональной специфики [6], [7].

Актуальность и значимость перечисленных выше тем исследований сомнений не вызывает. При этом обращает на себя тот факт, что большинство авторов, проявляющих интерес к тематике малого бизнеса, изучают данный институт в рамках его эволюционного вектора развития. Однако, в ситуации, когда экономика страны, являющаяся составной частью глобальной мировой экономики, входит в состояние системного экономического кризиса, на первый план выходят вопросы исследования антикризисного потенциала малых предприятий и способов управления им.

**Изложение основного материала.** Прежде чем приступить к изложению результатов исследования стоит отдельно обратить внимание на научное определение самого понятия объекта исследования.

Современное законодательство в рамках Закона Украины "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності" на сегодняшний день так трактует понятие "малое предприятие": "Малыми (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривень" [8]. Так, например, в Автономной Республике Крым по данным министерства экономического развития и торговли АРК [6, с. 1] по состоянию на 2011 год предприятий, подпадающих под эту категорию, насчитывалось 18,4 тысячи. При этом обращают на себя внимание определенные несоответствия в восприятии данного научного понятия со стороны различных заинтересованных групп.

В частности, при исследовании автором малых предприятий Крыма посредством опроса руководителей, 72,2% из них подтвердили то, что их предприятия относятся к категории малого бизнеса, 8,2% респондентов затруднились с ответом, а вот 19,6% опрошенных категорически настаивали на том, что их бизнес следует относить к категории "среднего бизнеса" (объем выборки N = 219 человек).

Следует отметить, что автор в своей работе не ставит перед собой цели предложить альтернативную классификацию, а только указывает на то, что в существующих подходах содержатся определенные противоречия. Так в ряде научных кругов, равно как и органов государственной власти, наблюдается тенденция рассматривать проблематику малого бизнеса в связке со средним бизнесом, объединяя их в одну категорию так называемого "малого и среднего бизнеса". Деметьева Т.А. в своей работе "Отличительные признаки функционирования малых и средних предприятий" совершенно справедливо указывает на некорректность подобных обобщений, поскольку "...данные объекты исследования имеют не только "разные весовые категории", но и принципиальные отличия в функционировании" [9, с. 49]. Существование таких тенденций к объединению понятий малого и среднего бизнеса как раз частично и объясняет стремление некоторых руководителей увеличить в представлении окружающих "масштаб" своего предприятия.

Помимо этого в ряде печатных источников, посвященных практике менеджмента, но не относящихся к категории научных изданий, регулярно встречается и активно используется понятие "микробизнес", под которым обычно понимают весьма малый по масштабам бизнес без привязки к правовой форме организации предприятия. Данное понятие не находит однозначного отражения в научном дискурсе. При этом возможно, закрепление за понятием "микробизнес" однозначного научно обоснованного содержания и привело бы к разрешению отмеченных выше противоречий. Пока же в нашей работе используются общепринятые категории.

И так, как уже отмечалось выше, малые предприятия в первую очередь выступают как один из субъектов экономической жизни страны. В этой роли значение их в экономике Украины относительно не велико. По данным официальной статистики доля продукции малых предприятий в общем объеме реализованной продукции (работ, услуг) за последние 5 лет не превышала 20%. (Для сравнения вклад малого бизнеса в экономику США и стран Западной Европы превосходит соответствующий показатель по Украине в несколько раз). Однако, вследствие своей мобильности и гибкости, продукция малых предприятий заполняет те ниши в линейке товаров и услуг, которые в силу своей инертности не могут эффективно заполнять крупные предприятия. Малые предприятия также могут встраиваться в производственные цепочки крупных предприятий на условиях субподряда, выполняя для последних те виды работ, которые крупным предприятиям самостоятельно осуществлять не целесообразно и не рентабельно. Кроме того, малые предприятия выступают в качестве одного из основных плательщиков налогов. Так по данным министерства экономического развития и торговли АРК [6, с. 2] в первом полугодии 2011 года взнос малых предприятий республики составил 18,8% от всех перечислений в бюджеты различных уровней.

Помимо экономических функций, институт малого предпринимательства выполняет также ряд важнейших социальных функций. Ниже перечислены основные из них:

- повышение деловой (экономической) активности населения;
- создание дополнительных рабочих мест (снижение уровня безработицы);
- поддержание платежеспособного спроса со стороны населения;
- ослабление имущественной дифференциации;
- смягчение социальной напряженности;

– повышение качества рабочей силы (малые предприятия могут позволить себе принять на работу сотрудников с ограниченными знаниями и опытом и обучить их в процессе работы).

Помимо всего вышеперечисленного, малое предпринимательство играет еще одну важнейшую роль – оно выступает инструментом демонополизации экономики.

Рассмотрев вопрос актуальности изучения роли и функций малого предпринимательства в современной экономической и социальной жизни страны, необходимо уделить внимание анализу того специфического проблемного поля, с которым приходится сталкиваться в Украине малому бизнесу.

За два десятилетия своего существования украинское малое предпринимательство столкнулось с рядом серьезных проблем, которые препятствуют его нормальному функционированию и развитию, и которые уже успели превратиться в “классические”. Эти проблемы, так или иначе, упоминаются в работах практически всех авторов, исследующих предприятия малого бизнеса [1], [2], [5], [7], [10]. К числу таких проблем в первую очередь следует отнести следующие:

– чрезмерная “зарегулированность” правового поля, в рамках которого приходится работать предприятиям малого бизнеса;

– трудности, возникающие при получении различного рода разрешительных документов (патентов, лицензий и т.д.);

– чрезмерное количество государственных органов, наделенных контрольными и фискальными функциями применительно к малому бизнесу;

– несовершенство налогового законодательства (завышенные ставки налогов и необоснованно большое их количество и разнообразие);

– частые изменения в требованиях к сдаваемой отчетности;

– коррупция в органах государственной власти;

– недостаток финансовых средств, отсутствие доступа к “дешевым” кредитам.

С выводами исследователей коррелируют и результаты опроса, проведенные автором среди руководителей предприятий малого бизнеса в Крыму. При ответе на вопрос “Каковы, по Вашему мнению, основные препятствия в деятельности малого предпринимательства в Украине” были получены следующие результаты:

– высокие налоговые ставки – 79%;

– падение спроса – 77%;

– ужесточение конкуренции – 53%;

– частые проверки со стороны контролирующих органов – 48%;

– частые изменения в законодательных и нормативных актах, регулирующих предпринимательскую деятельность – 42%;

– недостаток знаний в области менеджмента и маркетинга – 38%;

– высокая стоимость кредита – 36%;

– бюрократизм и коррупция в государственных учреждениях – 32%.

(Объем выборки N = 219 человек. Можно было давать несколько ответов).

При этом обращает на себя внимание такой факт, что среди ответов предпринимателей (совпадающих с мнениями ученых) присутствуют два фактора, которые выпадают из поля зрения большей части исследователей. Речь идет о проблеме падения потребительского спроса на товары и услуги, а также о проблеме недостатка специальных управленческих знаний у менеджеров малых предприятий.

Дело в том, что две последние указанные проблемы до определенного момента не входили в круг “классических” для Украины проблем малого бизнеса. Особую актуальность они приобрели лишь за последние несколько лет, а именно с 2008 года (с момента начала мирового финансового кризиса). Причем, по мнению автора, их значимость с каждым годом будет возрастать. Основными предпосылками для этого служит макроэкономическая ситуация в мире.

Ряд современных исследователей, в частности М. Хазин, О. Григорьев, С. Егишянц, утверждают, что современный финансовый кризис, с которым столкнулся

мир в 2008 году, не является обычным циклическим кризисом, являющимся неотъемлемым атрибутом капиталистической системы экономических отношений, а представляет собою качественно иное явление. Это явление исследователи справедливо предлагают называть “системным кризисом”.

М. Хазин – ведущий российский исследователь кризисных процессов – так раскрывает глубинные механизмы происходящих в мировой экономике событий: “С начала 80-х главным фактором роста мировой экономики стало кредитное стимулирование частного спроса, которое принципиально изменило сам подход к долгу и кредиту. Если раньше предполагалось, что заемщик должен выплатить все долги из своих доходов, то после начала политики “рейганомии” в 80-е годы, кредиторов стала интересовать только возможность заемщика обслуживать кредит, а в качестве гарантий возврата стал выступать залог. Как следствие, общий объем долга всех субъектов экономики по отношению к их доходам сильно (примерно в два раза) вырос относительно предыдущего периода истории” [11]. Далее исследователь отмечает, что “...эта модель работала только до тех пор, пока можно было снижать стоимость кредита, поскольку построена она на рефинансировании долга”. В 2008 году этот период закончился, когда ставка рефинансирования в США снизилась практически до нуля, что сделало фактически невозможным перекредитование для погашения долгов предыдущих периодов, а иных источников для погашения колоссального объема накопленных в мире долгов практически не осталось. Что и привело в конечном итоге к возникновению “системного кризиса”, выхода из которого в рамках современной капиталистической системы исследователь не видит, а потому полагает, что наблюдаемые всеми стагнационные процессы в национальных экономиках носят не кратковременный, а затяжной, долговременный характер. Указанные выше исследователи полагают, что речь, в данном случае, может идти о кризисных процессах, растянутых на десятилетия.

Каковы же основные черты современного “системного кризиса”.

Для текущей его фазы (до наступления ожидаемой дефляционной стадии) М. Хазин выделяет следующую группу основных тенденций:

– рост цен сырьевого и продовольственного секторов;

– рост цен на других спекулятивных рынках, в частности, фондовых биржах;

– общий рост безработицы;

– стагнация реального сектора экономики;

– ослабление мировой торговли реальными продуктами;

– тенденция к постепенной регионализации мировой экономики;

– спад совокупного спроса в мире (несмотря на отдельные попытки его стимулирования).

Каким же образом отражаются эти макроэкономические процессы на отдельно взятом малом предприятии.

Опрос, проведенный автором, показывает, что влияние общеэкономических кризисных процессов на деятельность своих предприятий испытывают 94% опрошенных руководителей малого бизнеса АПК. Кроме того, 58% из них полагают, что их собственное предприятие в настоящий момент находится в состоянии кризиса. При проведении исследования также был задан вопрос о том, какие модели реагирования на кризисную ситуацию выбирает малый бизнес. Наиболее типичными ответами оказались следующие:

– общее сокращение расходов – 84%;

– снижение уровня зарплат – 62%;

– сокращение штата – 57%;

– отказ от менее перспективных направлений деятельности – 44%;

– отказ от реализации новых проектов – 32%;

– отказ от ранее запланированного приобретения нового оборудования – 23%.

Не сложно заметить, что указанные выше шаги – это фактически курс на сворачивание бизнеса. Этот курс сегодня в той или иной мере и реализуют большинство руководители малого бизнеса, опираясь на свойственную для данного класса предприятий модель управления – “менеджмент здравого смысла”. (Такая простейшая управленческая модель характеризуется слабой специализированными функциями менеджмента, быстрым принятием решений и высокой гибкостью хозяйственной политики, когда маркетинг чаще всего сводился к поиску единственного удачного хода – будь то правильный выбор ниши рынка или способ продвижения продукта).

Здравый смысл при принятии управленческих решений, конечно, никто не упразднил. Но при этом один лишь здравый смысл не в состоянии заменить собою научно обоснованных подходов кризис-менеджмента.

Теоретики и практики антикризисного управления рекомендуют принципиально иные алгоритмы действий для руководителей, чьи предприятия оказались в состоянии кризиса [12], [13], [14], [15]. Так, по утверждению Кован С.Е., любым активным действиям в кризисной ситуации должен предшествовать серьезный ситуационный анализ [12, с. 49]. Балдин К.В. в своих работах идет дальше и указывает на необходимость “комплексного подхода к диагностике несостоятельности предприятия” [13, с. 274].

Анализ должен, прежде всего, дать ответ на вопрос о том, какие причины (внутренние или внешние) вызвали кризис на предприятии. В условиях современных системных экономических катаклизмов проблемы на предприятиях в первую очередь возникают в результате внешних причин (главная из них – падение совокупного потребительского спроса). При этом типичная реакция менеджмента на эти проблемы такова, как если бы речь шла о внутренних причинах. Очень эффективным инструментом в подобной ситуации, по мнению ряда специалистов, может являться SWOT-анализ [14, с. 896].

На основе полученных результатов должна быть пересмотрена и, возможно, скорректирована миссия предприятия, его стратегические и тактические цели и задачи. И только после этого следует приступить к разработке комплекса мероприятий по преодолению кризисного состояния [15, с. 36]. Следует обратить внимание на то, что решения о сокращении расходов, снижении зарплат, сокращении штата, отказе от тех или иных проектов либо направлений деятельности должны происходить на этом этапе (но никак не ранее). При этом следует помнить, что пассивная антикризисная политика, которая включает вышеприведенные решения, всегда проигрывает политике активной [14, с. 899]. Последняя подразумевает ревизию всей маркетинговой деятельности предприятия (от пересмотра продукта компании и ее целевого рынка до систем коммуникации) и, если это необходимо, частичную либо полную перестройку организационной структуры бизнеса под новые цели и задачи.

Это в идеале. Но на деле, как демонстрируют результаты исследований, все происходит иначе. В чем же причина подобного разрыва между теорией кризис-менеджмента и повседневной практикой антикризисных действий руководителей малого бизнеса.

Исследования автора показывают, что ключевым моментом здесь является низкий уровень теоретической подготовки руководителей малого бизнеса в вопросах менеджмента и маркетинга. Так, при том, что с понятием “миссия предприятия” в той или иной мере оказались знакомы 32 % опрошенных, лишь 5 % из них сообщили, что имеют формулировку миссии для своего предприятия. Лишь 8 % из числа опрошенных заявили, что у них имеется четкая организационная структура предприятия (в графическом виде) с прописанными функциональными обязанностями и должностными инструкциями. Только 22 % смогли вразумительно сформулировать, кто является их целевой аудиторией для каждой группы товаров или каждого вида

услуг. Только треть смогла разграничить и четко перечислить основные конкурентные отличия своего предприятия и своих товаров (услуг). И лишь 2 человека из 219 опрошенных сообщили, что им доводилось выполнять SWOT-анализ.

Таким образом, и исследования автора, и заявления самих руководителей предприятий (о чем речь уже шла выше) говорят о жизненной необходимости повышения уровня теоретической подготовки менеджеров малого бизнеса.

Существует несколько путей решения этой задачи. Путь первый – самообразование – несомненно, правильный и верный. Однако далеко не у каждого руководителя есть четкие представления о том, какие знания из существующего колоссального объема научной и околонаучной литературы, а также информации, представленной на различных Интернет-ресурсах, является для него актуальной и полезной. Путь второй – квалифицированный консалтинг. По этому пути уже идет определенная часть предпринимателей, осознавших необходимость получения актуальных знаний. Рынок же в свою очередь готов предложить достаточно широкий спектр услуг – обучение, тренинги, консультационное сопровождение бизнеса, те или иные варианты аутсорсинга. Но, на взгляд автора, для решения задачи повышения уровня профессиональной подготовки менеджеров малых предприятий должен существовать целостный комплексный подход. Причем реализация этого подхода должна начинаться с информирования предпринимателей о сути консалтинга, о значении и важности его для эффективного ведения бизнеса. Такую функцию, опять же, по мнению автора, способно взять на себя только государство.

Определенные шаги в данном направлении на государственном уровне предпринимаются. Так, например, существует Национальная программа содействия развитию малого предпринимательства в Украине. В рамках этой программы предусмотрено создание системы информационного и консультационного обслуживания малого предпринимательства, организация бизнес-центров и центров развития малых предприятий [16]. Существует также практика реализации отдельных положений указанной программы. К примеру, на территории АР Крым в рамках Программы поддержки и развития малого предпринимательства на сегодняшний момент функционирует 22 бизнес-центра, 5 бизнес-инкубаторов, 47 информационно-консультационных учреждений [1, с. 4]. Это, безусловно, благие и полезные начинания. Но масштабы этого процесса явно недостаточны. Так, по подсчетам автора, число предпринимателей, которых объединяют указанные учреждения, не превышает 3,7 тысяч. И это притом, что в Крыму насчитывается 18,8 тысяч малых предприятий (о чем речь уже шла выше), 112,9 тысяч предпринимателей – физических лиц, 1,5 тысяч фермерских хозяйств. В связи с этим автор полагает, что начатый процесс требует существенной интенсификации и должен сопровождаться серьезной информационной поддержкой. Что неизбежно и достаточно скоро должно принести свои положительные плоды.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Завершая рассмотрение вопросов, связанных с управлением резервами и возможностями малых предприятий, следует отметить, что их значительно больше перечисленных в данной работе. В каждом регионе имеются свои особенности, своя специфика развития малых предприятий. Но общим для всех является то, что они нуждаются в юридической, экономической, социальной и информационной поддержке. Создание оптимальных условий для развития малых предприятий способно уже в самое ближайшее время существенно увеличить их производительность и эффективность. При этом основные пути повышения эффективности управления резервами и возможностями предприятий малого бизнеса заключаются в следующем:

– в признании всеми заинтересованными социальными группами значимости тех экономических и социальных функций, которые в современном украинском обществе играет институт малого бизнеса;

– в создании новых правовых норм и механизмов их выполнения, которые бы сняли существующие искусственные ограничения в деятельности малых предприятий;

– во взаимовыгодных формах интеграции и кооперации предприятий малого бизнеса с предприятиями среднего и крупного бизнеса;

– в обеспечении в условиях экономического кризиса специальных статей расходов на государственную поддержку малого предпринимательства в бюджетах всех уровней;

– в интенсификации работы системы информационного и консультационного обслуживания малого предпринимательства.

В качестве перспективы дальнейших изысканий в данном направлении рекомендуется разработать и научно обосновать целостный комплекс экономических, юридических, социальных мер на основе достижений как экономических, так и социальных, психологических и юридических наук, которые позволят обеспечить надежную защиту и возможность успешного развития института малого предпринимательства среди других форм хозяйствования современной экономики Украины.

#### Список использованной литературы:

1. Консва Т.А. Роль малого бізнесу в економіці України / Т.А. Консва // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – № 80. – С. 74-76.
2. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С. Варналій. – К.: "Знання", – 2001. – 277 с.
3. Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч. посіб. / Л.Д. Буряк. – К.: КНЕУ, 2007. – 423 с.
4. Збарський В.К. Менеджмент малого та середнього бізнесу: Навчальний посібник / В.К. Збарський. – К.: ДАККІМ, 2006. – 361 с.
5. Федоренко С.В. Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / С.В. Федоренко // Сайт журналу "Економіка та держава". – Режим доступу : [www.economy.in.ua](http://www.economy.in.ua)
6. Малый бизнес в Автономной Республике Крым: возможности и перспективы: Сборник министерства экономического развития и торговли АР Крым / под ред. Е. Юрченко. – Симферополь: Пирит, 2011. – 29 с.
7. Марачов В. Малый бізнес у регіоні: реалії і соціально-економічні партнерства / В. Марачов // *Управління сучасним містом*. – 2004. – № 1-3. – С. 120-123.
8. Закон України від 18.09.08 р. № 523-VI "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності" // *Відомості Верховної Ради України*. – 2009. – № 6. – Ст. 21.
9. Дементьева Т.А. "Отличительные признаки функционирования малых и средних предприятий" / Т.А. Дементьева // *Економічний вісник Донбасу*. – 2011. – № 2. – С. 49-52.
10. Кубай Н.Е. Становление и развитие частного предпринимательства в переходной экономике (на примере Украины): автореферат диссертации на получение научной степени кандидата экономических наук / Н.Е. Кубай. – Львов: Государственный университет им. И. Франка. – 2006 г. – С. 3-10.
11. Хазин М. Прогноз на 2012 год [Електронний ресурс] / М. Хазин // Сайт компании "Неокон". – Режим доступа: [www.worldcrisis.ru](http://www.worldcrisis.ru)
12. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
13. Болотин В.В. Антикризисное управление предприятиями. Учебное пособие / В.В. Болотин, В.И. Соломатов. – М.: МИИГАиК, 2006. – 141 с.
14. Антикризисное управление: Учеб. пособие: В 2 т. Т. 2.: Экономические основы / Отв. ред. Г.К. Таль. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 1027 с.
15. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин, О.Ф. Быстров, А.В. Рукосуев. – М.: ИТК "Дашков и К", 2005. – 316 с.
16. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємства в Україні : Закон України // *Відомості Верховної Ради України*. – 2001. – № 7. – С. 35.

СИДОРИН Андрей Владимирович – доцент кафедры менеджмента и права Южного филиала Национального университета биоресурсов и природопользования Украины "Крымский агротехнологический университет".

Научные интересы:

- антикризисное управление,
- управление персоналом,
- психология управления.