

## SMALL BUSINESS CRISIS STRATEGIES: PANDEMICS СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ: ПАНДЕМИИ

СИНИЦЫНА Юлия

ORCID: 0000-0002-6447-821X

кандидат технических наук, доцент, Днепропетровский государственный университет  
внутренних дел, Украина, <https://dduvs.in.ua>, e-mail: [ysynyutsins0@gmail.com](mailto:ysynyutsins0@gmail.com)

### ABSTRACT

*The article considers the problem of effective diagnostics of the state of an organization in a crisis that arose under the influence of the external environment. The state of a young organization is analyzed before and after the appearance of adverse external factors, the occurrence of which does not depend on the effectiveness of the organization. The express diagnostics of the financial condition of the organization was carried out to identify crisis and determine its features. Crises can arise at any stage of the organization's life cycle and each case will have its unique features, which makes the universal formula to emerge from a crisis impossible. The identification of crisis phenomena and methods of its overcoming at an early stage is an urgent issue of enterprise management. In this regard, there is an urgent need to study the application of new approaches to diagnosing crises at enterprises, as well as developing common ways to get an organization out of a crisis state and ensure the proper functioning of the organization in any situation. Based on the results of diagnostic and preventive studies of various aspects of the organization's activities, managers and owners have the opportunity to develop a model of crisis management of their organization. The development of faster and more effective methods of diagnosing and overcoming crises in the conditions of young organizations will ensure the survival of a large number of newly formed enterprises, strengthening the ability of small businesses to resist negative influences and quickly adapt to any changes in the world.*

**KEYWORDS:** *Company Finance, Crisis Management, Diagnosis, Management Decisions, Pandemic, Firm strategy.*

**JEL CLASSIFICATION:** *G32, L20, M13*

### ВВЕДЕНИЕ

В условиях нестабильной внешней среды на уровне страны или мира молодая организация, даже если она демонстрирует стабильные показатели роста, может столкнуться с ситуацией, когда факторы внешней среды полностью препятствуют ее деятельности. Именно такой ситуацией стала пандемия COVID-19 (20), парализовавшая большинство видов хозяйственной деятельности, связанной с приемом клиентов (в том числе – деятельность в сфере образования) через внедрение режима карантина. Тысячи организаций как в Украине, так и во всем мире оказались в ситуации, когда только применение экспресс-исследования ситуации и срочное формирование ответной реакции на изменения может уберечь от финансового краха предприятия. Кризисные ситуации могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации и каждый такой случай будет иметь собственные уникальные особенности, что делает невозможным существование универсальной формулы выхода из кризисной ситуации. Малый бизнес – это тысячи рабочих мест, основа для регионального развития и формирования прочного среднего класса. Поэтому важно удержать малый бизнес «на плаву» и защитить его от негативных последствий пандемии. Цель исследования – анализ поведения молодой организации под влиянием действия неблагоприятных внешних факторов, находящихся вне ее контроля (пандемия COVID-19 (20)); определение наиболее эффективного метода диагностики

состояния молодой организации и разработка комплекса действий по преодолению кризисной ситуации.

### **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

Каждая организация, начиная с момента своего возникновения, сталкивается с рядом проблем, которые могут спровоцировать острый кризис, сопровождающийся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости [1]. В тот момент, когда организация начинает свою деятельность, на рынке обычно уже действует значительное количество фирм-конкурентов. Занять определенную нишу на рынке непросто, поэтому многие организации банкротятся, не выдержав конкуренции.

Вопросы организации работы организаций в кризисных ситуациях нашли свое отражение в трудах зарубежных ученых, таких как: Г. Марковиц, М. Миллер, Ф. Модильяни, П. Самуэлсон, У. Шарп, Д. Тобин, Р. Солоу и другие. Весомый вклад в исследование теоретических и практических аспектов антикризисного менеджмента внесли ученые такие как Коротков Е.М., Волков А.В., Авдошин З. А. Крюков А.Ф. и другие. В то же время, проведенные тематические исследования не решают проблем теоретического и практического обоснования альтернативных стратегий успешного преодоления молодыми организациями кризисных явлений, поэтому автор данной работы считает необходимым расширить результаты исследования по вопросам использования SWOT-анализа как инструмента для оценки факторов влияния кризисных явлений на обоснованный выбор стратегии дальнейшего развития в условиях неопределенности. Общая методика проведения SWOT-анализа достаточно широко освещена многими учеными, в частности такими как: Г. Семенов, О. Ярошевская [2], Л. Шкулипа, [3], М. Пивоваров [4], А. Шаповалов, М. Згуровский, К. Перевезра и др.

Исследование влияния карантина на работу частных предпринимателей было проведено на примере молодой организации в сфере образования. Частная школа английского языка Sunflower English School, которая начала работать с сентября 2019 года и продемонстрировала относительно стабильный рост клиентов и прибыли во время всего срока работы. Воспользоваться услугами частной школы «Sunflower English School» по изучению английского языка мог каждый желающий, в возрасте от 5 до 75 лет (на данный момент самому молодому ученику пять, а самому старшему – пятьдесят два). Это стало возможно благодаря индивидуальному отношению к обучению каждого клиента. Занятия проводились индивидуально или в группах до четырех человек в зависимости от желаний учащегося и его знаний. Для анализа эффективности деятельности организации учет проводимых занятий считали по схеме человек/урок (час), где учитывается каждый занимающийся без привязки к типу занятия (групповое или индивидуальное). Такой подход позволяет более точно отслеживать динамику клиентов, являющейся также относительной динамикой прибыли.

По результатам анализа определено, что в целом количество проведенных уроков росло, что в свою очередь привело к росту числа клиентов. В то же время введен карантин и запрет работа субъектов хозяйствования, которая предусматривает прием посетителей на весь срок действия карантина. Это парализовало деятельность всех учебных заведений в стране, независимо от типа услуг и количества клиентов. Ситуации такого масштаба не были предусмотрены действующим законодательством, а также законы, принятые для стабилизации экономической ситуации, не гарантировали поддержки тысяч предприятий, оставшихся за один день без права работать на неопределенный срок.

В таких случаях необходимо как можно быстрее провести диагностику организации для того, чтобы определить общую картину состояния организации и в минимальные сроки спрогнозировать возможности наступления кризиса или определить степень тяжести кризиса, если он уже наступил. Понятие «кризис» может трактоваться по-разному в отношении предмета исследования, в нашем случае наиболее подходит определение Л. Бартона, где кризис – это широкомасштабное непредсказуемое событие, ведущее к потенциально негативным результатам и может нанести серьезный ущерб всей организации

[5]. Для того чтобы не терять время на подробное изучение финансово-хозяйственных показателей, выявить «больные места» и наметить направления необходимых действий, целесообразно провести экспресс-анализ финансового состояния организации. К основным показателям экспресс-анализ можно отнести: показатели, характеризующие стадию банкротства (коэффициент покрытия (текущей ликвидности), коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами); показатели кризиса ликвидности (коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент автономии (финансовой независимости)); показатели, характеризующие кризис результатов (коэффициент чистой выручки).

Несмотря на то, что с самого начала Sunflower English School функционировала безубыточно, организация все еще находится на этапе рождения, поэтому ее нельзя охарактеризовать как устойчивую и финансово независимую. Значение коэффициента покрытия едва переходит на единицу, что свидетельствует об отсутствии финансовой стабильности. Организация может рассчитаться по своим обязательствам в случае, если срок платежа наступит в данный момент, но для дальнейшего существования не хватит ресурсов [5]. Значение коэффициента чистой выручки значительно ниже нормы, что является следствием того, что организация не получила значительную часть прибыли, в марте. Сочетание неудовлетворительных значений двух коэффициентов сигнализирует о нестабильном финансовом состоянии в краткосрочной перспективе и является признаком острого кризисного состояния организации в ближайшем будущем.

Запрет осуществлять предпринимательскую деятельность на законодательном уровне гарантирует только отсутствие доходов, но никак не отсутствие обязательств, которые будут только накапливаться. Для анализа возможных путей преодоления кризисной ситуации целесообразно воспользоваться методом SWOT-анализа с фокусом на поиске наиболее приемлемых вариантов ослабления негативного влияния и одновременным ранжированием выявленных факторов относительно силы их влияния на деятельность организации в каждой категории и провести оценку их влияния бальным методом.

Общая оценка силы действия каждой группы факторов, определенная суммой баллов, следующая: сильные стороны – 24 балла, слабые – 18 баллов, возможности – 12 баллов, угрозы – 23 балла.

К сильным сторонам Sunflower English School можно отнести готовность руководства к существенным изменениям в деятельности организации для обеспечения ее надлежащего функционирования и наличие нужных ресурсов и знаний для проведения занятий в онлайн-режиме, готовность персонала поддержать необходимые изменения и высокий уровень доверия клиентов, возможность успешной переориентации работы школы в период карантина.

Слабые стороны – это накопление обязательств по содержанию арендованных помещений и нехватка финансовых резервов для обеспечения существования организации без финансовых поступлений, демотивация клиентов и персонала из-за нестабильности ситуации, и сложности управления процессами онлайн.

К возможностям можно отнести выход на новый для организации рынок онлайн услуг, развитие присутствия организации в социальных сетях и разработку и продажу онлайн-продукции (курсы, вебинары, переводы и т.д.).

Угрозы – это неспособность обеспечить жизнедеятельность организации без дополнительных инвестиций в случае продления режима карантина, большая конкуренция на рынке онлайн-школ и потеря арендованных помещений, необходимых для осуществления хозяйственной (образовательной) деятельности. Также следует помнить, о приближении летнего сезона (уменьшении спроса на образовательные услуги летом) и постепенном ухудшении общей экономической ситуации с каждым днем принудительной изоляции (многие остались без работы).

Все эти факторы, даже в краткосрочной перспективе, приведут к сокращению количества клиентов, что опасно для существования организации.

Следующим этапом, проведения экспресс диагностики является расчет кумулятивных балльных оценок целесообразности реализации стратегии, а именно сочетания сильных сторон и возможностей организации и построение обобщающей SWOT-матрицу для организации.

Это позволяет утверждать, что в ситуации кризиса, появление которого было полностью обусловлено влиянием факторов, не зависящих или минимально зависящих от управленческих решений и результатов деятельности молодой организации, наиболее эффективно будет выбрать стратегию «сильные стороны – угрозы».

Использование такой модели SWOT-анализа позволяет быстро выявить все влиятельные аспекты ситуации и без потерь времени выбрать наиболее эффективную стратегию разработки комплекса действий по выходу из кризиса. Выбор стратегии по результатам аналитики сводится к основным правилам: максимальное использование сильных сторон организации сверх слабых ради максимального избегания осуществления угроз. Разработка и дальнейшее осуществление более детализированного плана действий на основе полученной информации в кратчайшие сроки позволяет организации эффективно приспособиться к воздействию неблагоприятной внешней среды и удачно функционировать на протяжении всего срока действия карантинных ограничений.

Своевременный анализ ситуации и быстрое внедрение выбранной стратегии позволили Sunflower English School как можно быстрее перестроить все процессы соответственно «экономике минимального контакта», минимизировав любой личный контакт как между клиентом и преподавателем, так и между персоналом. Благодаря этому руководством организации была выполнена важнейшая задача в кризисной ситуации – сохранение бизнеса и возобновление своей деятельности в новом учебном году на том же уровне.

## **ВЫВОДЫ**

В работе проанализирована динамика состояния молодой организации под влиянием действия неблагоприятных внешних факторов, находящихся вне ее контроля (пандемия COVID-19). Проведена диагностика кризисного состояния организации и описан алгоритм построения комплекса возможных действий по преодолению кризисной ситуации в условиях молодой организации. Постоянное улучшение методов диагностики и преодоления кризисов в условиях молодых организаций является необходимым условием обеспечения успешного функционирования новых организаций в первые годы деятельности.

Актуальность данной темы как для отдельных организаций, стран, так и общества в целом обуславливает значительный потенциал для дальнейших исследований относительно возможных путей совершенствования методов диагностики и преодоления кризисных ситуаций.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Авдошина З.А. (2010) Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. [Online] URL: [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_146.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_146.html)
2. Семенов Г.А., Ярошевская О.В. (2011) Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. No 1. С. 136–141.
3. Шкуліпа Л.В. (2013) Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. 1(48). С. 168–175.
4. Пивоваров М.Г., Шаповалов А.М. (2010) SWOT-анализ производственно-хозяйственной деятельности малых предприятий. *Вісник економічної науки України*. No 2. С. 109–113.
5. Синиціна Ю.П., Квасова Л.С., Чебанова М.О. (2020) Дослідження кризових ситуацій під час пандемії на прикладі організацій малого бізнесу. *Інфраструктура ринку*. № 43. С. 208–212