

Цуканова М.В.

## СИСТЕМА ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Введение.** Кризисы являются неотъемлемой составляющей процесса исторической и пространственной эволюции мирового хозяйства. В современном мире, в эпоху взаимосвязи и взаимозависимости национальных хозяйств, кризисы и рецессии возникают всё чаще, затрагивая всё большее количество экономических субъектов. Управление отдельными организациями в условиях постоянно меняющейся окружающей среды становится всё более тяжёлым. При этом крупные предприятия, благодаря наличию ресурсной базы, имеют больше шансов успешно справиться с кризисной ситуацией, для малых предприятий, в силу их небольшого размера и ограниченности ресурсов, кризисы могут быть разрушительно опасны.

Для нивелирования последствий наступления кризиса предприятия прибегают к методам антикризисного управления. При этом антикризисное управление можно разделить на превентивное (докризисное) управление и реактивное (управление при уже возникшей кризисной ситуации).

**Превентивное и реактивное антикризисное управление.** Термин «антикризисное управление» возник в Республике Беларусь сравнительно недавно. Возникновение данного термина обусловлено, прежде всего, переходом нашей страны к рыночной экономической системе, расширением внешнеэкономических связей и, как следствие, определённой зависимостью экономики страны от экономического развития сопредельных государств.

В законодательстве Республики Беларусь термин «антикризисное управление» связан, прежде всего, с деятельностью антикризисного управляющего, способствующего проведению процедуры банкротства предприятия (санации или ликвидации) [1].

Однако к услугам антикризисных управляющих прибегают при запущенных кризисных ситуациях на предприятиях, текущее же, системное антикризисное управление осуществляется менеджерами самого предприятия.

Антикризисное управление является специфической управленческой деятельностью. Ему присущи как общие черты менеджмента, так и специфические характеристики. Антикризисное управление – это такой вид управления, в котором происходят управляемые процессы предвидения кризиса, обеспечения развития организации в условиях кризиса [2].

Любое управление, по большому счёту, является антикризисным, поскольку основными задачами управления на предприятии являются сохранение структуры и режима его деятельности, а также реализация программ и планов, направленных на дальнейшее развитие предприятия.

Исходя из вышесказанного, антикризисное управление можно разделить на следующие виды:

- реактивное антикризисное управление;
- превентивное (опережающее) антикризисное управление.

Реактивное антикризисное управление реализуется при проявлении негативных последствий кризисной ситуации и направлено на её стабилизацию. Превентивное же антикризисное управление направлено на раннее распознавание индикаторов кризиса и предотвращение кризисной ситуации. Последний вид антикризисного управления, на наш взгляд, является более эффективным.

Основной задачей превентивного антикризисного управления

является своевременный сбор и анализ информации о показателях, характеризующих внутреннюю и внешнюю среду предприятия, изменение которых может служить индикатором наступления кризисной ситуации. При явном проявлении отрицательных результатов влияния процессов внешней и внутренней среды, система превентивного управления теряет своё значение.

**Превентивное антикризисное управление в рамках концепции непрерывного управления.** С точки зрения потенциального кризиса непрерывное управление – это холистический процесс, основными задачами которого является идентификация потенциальных угроз для предприятия и определение потенциального воздействия этих угроз на бизнес-процессы с целью построения устойчивой организации, способной эффективно нивелировать потенциальные угрозы.

Непрерывное управление также можно условно разделить на три этапа, а именно: предкризисную стадию, кризисную стадию и посткризисную стадию. Каждой стадии свойственны определённые действия по отношению к кризисной ситуации.

Действия, осуществляемые на предкризисной стадии, являются составляющими системы превентивного антикризисного управления на предприятии, основными задачами ее являются:

- Анализ состояния внешней среды организации, составление обобщённого прогноза развития внешней среды.
- Мониторинг внутреннего состояния организации с целью выявления угроз для её дальнейшего функционирования.
- Комплексная диагностика каждого бизнес-процесса организации. По мнению некоторых авторов, превентивное антикризисное управление должно применяться именно к отдельным бизнес-процессам, проводимым организацией.
- Определение текущей стадии жизненного цикла организации и подготовка к потенциальным угрозам.
- Разработка превентивных антикризисных мер, направленных на предупреждение причин потенциальных угроз.
- Внедрение превентивных антикризисных мер.
- Оценка эффективности внедрённых изменений.
- Разработка сценариев дальнейшего развития организации после внедрения мер, направленных на предупреждение кризиса.

**Мониторинг внешней и внутренней среды в системе превентивного антикризисного управления.** Анализ внешней среды является одной из основных составных частей управления организацией. Внешнюю среду можно разделить на три взаимосвязанные категории: удалённое, отраслевое и операционное окружение организации [3].

К удалённому окружению относятся экономические, социальные, политические, технологические и экологические факторы, которые находятся вне контроля организации.

Отраслевое окружение организации характеризуется условиями конкуренции для организаций, предлагающих сходные продукты и услуги.

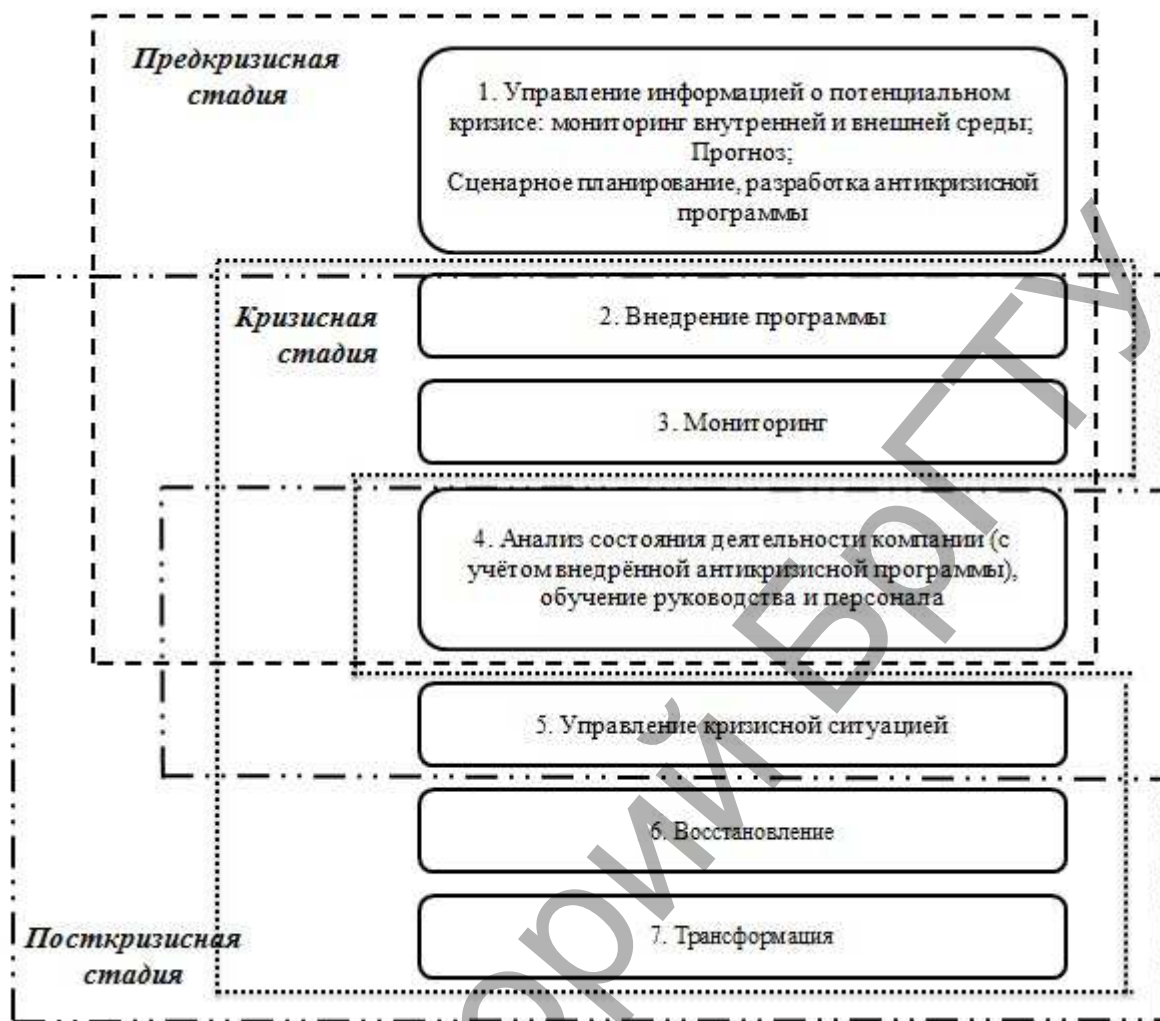


Рисунок 1 – Непрерывное антикризисное управление

К операционному окружению организации относится то, что непосредственно влияет на её деятельность и на что в определённых рамках может повлиять сама организация. Среди составляющих операционного окружения можно выделить конкурентную позицию компании, состав её основных клиентов, репутацию поставщиков компании, а также репутацию работников компании.

Факторы внешней среды различных уровней взаимообусловлены, и их трансформация может дополнять и усиливать изменения на других уровнях. Например, изменения законодательства в области денежно-кредитной политики в ту или иную сторону влияет на деятельность банков, что в свою очередь открывает или ограничивает доступ к кредитам со стороны организации. Появление замещающих товаров и услуг может сдвинуть ценности основных потребителей товаров или услуг компании в ту или иную сторону.

Совокупность факторов, приведённых в таблице 1, может быть расширена и дополнена исходя из отрасли основной деятельности компании.

**Внутренняя среда** компании включает в себя её функциональные виды деятельности и ключевые ресурсы:

- Маркетинг (продукты и услуги, дистрибуция, ценовая стратегия, имидж).
- Финансы и бухгалтерский учёт (объём финансовых ресурсов, выручка, способность осуществлять заимствования, эффективный учёт).
- Производственная деятельность (техническая эффективность, логистическая система, технологические разработки, патенты).

- Персонал (квалификация и мотивация персонала, кадровая политика, текучка кадров).
  - Управление качеством (мониторинг и улучшение качества).
  - Информационные системы (точность, своевременность и релевантность информации, информационные связи с контрагентами).
  - Менеджмент (организационная структура компании, организационный климат, стратегическое планирование, опыт компании).
- Внутренняя среда компании является сложной системой. При её анализе необходимо учитывать как количественные, так и качественные факторы развития организации.

Для анализа количественных факторов используются методы, основанные на объективных стандартах оценивания тех или иных характеристик предприятия:

- Балансовая модель анализа финансовой устойчивости.
- Модели прогнозирования риска банкротства предприятия (модели дискриминантного анализа – MDA): модель Алтмана, модель Лиса, модель Таффлера, модель Фулмера; на постсоветском пространстве – модель Беликова-Давыдовой, модель Зайцевой, модель Савицкой.

Исследование качественных факторов развития организации проводится на основе следующих методов:

- SWOT-анализ – методика, исходящая из предположения, что эффективное развитие организации строится на поддержании баланса между внутренними ресурсами компании и внешним окружением. Методика позволяет спрогнозировать дальнейшее развитие деятельности компании на основании взаимодействия внутренних и внешних факторов среды.

Таблица 1 – Факторы внешней среды, изменения которых потенциально угрожают возникновением кризисной ситуации на предприятии

| Уровень факторов внешней среды | Изменения факторов  |
|--------------------------------|---|
| Удалённое окружение            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Спад на национальном и глобальном рынках</li> <li>• Снижение доходов населения</li> <li>• Влияние наднациональных организаций (участие страны в экономических интеграционных группировках)</li> <li>• Изменение половозрастной структуры населения</li> <li>• Изменение настроений населения</li> <li>• Законодательные ограничения (правила ведения бизнеса)</li> <li>• Технологические изменения</li> <li>• Изменения климата, загрязнения окружающей среды</li> </ul> |
| Отраслевое окружение           | Трансформация основных факторов отраслевой конкуренции: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нарушение баланса сил между крупными конкурентами в отрасли</li> <li>• Появление новых конкурентов, необходимость дифференциации</li> <li>• Угроза вертикальной интеграции со стороны поставщиков</li> <li>• Угроза вертикальной интеграции со стороны покупателей</li> <li>• Появление замещающих товаров и услуг</li> </ul>  |
| Операционное окружение         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Смещение конкурентной позиции компании (потеря доли рынка, снижение конкурентоспособности цен)</li> <li>• Изменение ценностей основных потребителей компании</li> <li>• Потеря основного поставщика</li> <li>• Ограничение кредитования</li> <li>• Ограничение доступа к рынкам труда</li> </ul>   |

- Анализ цепочки ценности компании – анализ основных и вспомогательных видов деятельности компании, трансформирующих исходные ресурсы в продукцию на выходе, представляющую ценность для потребителя.
- Анализ внутренних ресурсов компании – анализ стратегических преимуществ компании (материальных активов, нематериальных активов и организационных способностей).  
На основании результатов анализа внешней и внутренней среды компании делаются выводы о текущем состоянии деятельности компании, а также формируется представление о потенциальных рисках, угрожающих её дальнейшему функционированию.

**Оценка рисков компании.** Риск – это опасность потенциально возможной потери части своих ресурсов или недополучения доходов в результате осуществления хозяйственной деятельности.

Несмотря на потенциал потерь и угроз, который несёт с собой риск, он является источником прибыли, поэтому невозможно полностью исключить риск из предпринимательской деятельности.

Источниками риска могут являться факторы как внутренней, так и внешней среды, приведённые выше. При этом существует техника формирования базы данных о критических точках среды, как внешней, так и внутренней, которые могут привести предприятие в состояние неустойчивости. Данная техника включает в себя:

- Сканирование среды – анализ официально опубликованной и синдикативной информации, изучение потока информации, существующей в ретроспективе (позволяет выявить аналогичные риски и оценить их последствия для системы);
- Мониторинг среды – отслеживание текущей и вновь появляющейся информации с целью недопущения возникновения критической ситуации и потери устойчивости системы;
- Прогнозирование – создание информации о будущем среды, её прогнозных критических точках (точках риска).

**Прогнозирование устойчивости малого предприятия.** В рамках превентивного антикризисного управления прогноз служит инструментом информационной обеспеченности устойчивости предприятий. Основной целью прогнозирования является предвидение будущего состояния системы. Прогнозирование отличается неопределённостью знаний о поведении исследуемой системы в будущем, о тех условиях, в которых она будет развиваться.

В теории прогнозирования определён ряд принципов прогнозирования, которые могут быть представлены как требования к прогнозным характеристикам [4]:

1. Принцип наличия цели. Для успешного прогнозирования наблюдателем должны быть сформулированы цели развития системы. Основной целью развития любого предприятия является получение максимальной прибыли. Однако если речь идёт об управлении кризисом, целью может быть избежание кризисной ситуации, нивелирование последствий её наступления, выживание предприятия.
2. Принцип системности. Требуется учёта всех существенных факторов развития системы и её составляющих. Данный принцип требует приведения в систему всех внешних и внутренних факторов среды. Чем большее количество факторов будет принято во внимание, тем более точной будет модель развития системы. При этом эмерджентные свойства системы не позволяют получить модель её развития из моделей отдельных составляющих. Это означает, что модель должна разрабатываться с учётом взаимного влияния и мультипликации факторов системы.
3. Альтернативность и вероятность прогнозирования предполагает, что любая система имеет достаточное множество траекторий развития. Задача руководства предприятия – отобрать наиболее вероятные варианты развития, однако достоверность получаемых оценок зависит от количества рассмотренных вариантов. Чаще всего за исходные варианты принимают рассчитанные экстраполяционные методы, так как при этом учитываются наиболее устойчивые закономерности и связи, присущие организациям. При этом нужно отметить, что экстраполяционные расчёты базируются на принципе инертности, т. е. учёте того, что любая система стремится к сохранению существующих тенденций, и чем масштабнее система – тем больше её инертность. Если принять за систему малое предприятие – её степень инертности будет достаточно низкой, поскольку малые предприятия характеризуются определённой гибкостью и маневренностью.

Существует большое разнообразие методов экономического прогнозирования, и при их выборе необходимо учитывать существенное ограничение, а именно то, что горизонт прогноза должен быть меньше интервала фактических наблюдений. Зачастую это существенно снижает период, на который делается прогноз, особенно в колеблющихся экономических системах, характеризующихся непрерывным движением, изменением и реструктуризацией, что в большой мере описывает нынешние условия функционирования малых предприятий в Республике Беларусь.

Как уже отмечалось ранее, деятельность малых предприятий имеет более вероятностный характер, что ограничивает возможность применения традиционных количественных методов для

Таблица 2 – Влияние кризисной ситуации на деятельность предприятия

| Степень влияния | Описание  |
|-----------------|---|
| Низкая          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Нарушения в работе предприятия минимальны</li> <li>Отсутствие угрозы престижу предприятия</li> <li>Отсутствие угрозы в сфере выполнения контрактов</li> </ul>  |
| Средняя         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Работа предприятия выполняется, но с допустимыми нарушениями, задачи, которые появятся после нивелирования нарушений, скорее всего, будут выполняться в обычном режиме</li> <li>Существуют нарушения в выполнении контрактов с минимальными последствиями. Обострение этих нарушений не предвидится.</li> <li>В отдельных случаях влияние обстоятельств распространяется за пределы организации. Однако это влияние не несёт с собой негативных последствий</li> </ul>   |
| Высокая         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Нарушения в работе предприятия выходят за допустимые пределы. Ожидается снижение в качестве работы и нарушении сроков её выполнения</li> <li>Задачи, которые появятся после нивелирования нарушений, уже не будут выполняться в обычном режиме. Скорее всего, для их решение необходимо будет привлечение дополнительного труда</li> <li>Нарушения в выполнении контрактов вызывают негативные последствия (штрафные санкции)</li> <li>Негативное влияние распространяется за пределы организации и затрагивает операционное и отраслевое окружение организации</li> </ul> |
| Очень высокая   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Предприятие не способно выполнять текущие задачи</li> <li>Нарушение договоров с серьёзными последствиями. Возможны также законодательные нарушения (налоговые)</li> <li>Разрушительные последствия для финансового состояния предприятия</li> </ul>  |

прогнозирования дальнейших условий функционирования предприятия. Так что зачастую для таких предприятий подходят методы качественной оценки: методы экспертных оценок, логические методы, метод информационного моделирования.

**Сценарное планирование на малом предприятии.** Сценарное планирование – один из инструментов управления, который позволяет построить модель будущего развития компании в условиях неопределённости. На основании анализа внутренней и внешней среды отбираются факторы, которые в наибольшей степени могут повлиять на развитие организации. Данный шаг предпринимается руководителем предприятия либо созданной им антикризисной командой.

Из факторов внутренней и внешней среды выбираются ключевые, наиболее остро сказавшиеся на деятельности организации в прошлом и изменение которых в будущем также повлияет на развитие организации.

Наиболее эффективный способ осуществления данного шага – провести опрос руководства и других лиц, ответственных за принятие решений в организации.

Далее определяются основные движущие силы в рамках ключевых вопросов, выявленных на первом шаге. Целью является отобрать 2–3 движущие силы, в рамках которых будут создаваться сценарии. Движущие силы отбираются на основе важности ключевого вопроса (чаще всего субъективное мнение) и степени неопределённости движущей силы.

Сценарии представляют собой совмещение научного исследования и плода воображения пишущего. Однако в любом случае они должны отвечать на следующие вопросы:

1. Как повлияет данное соотношение движущих сил на компанию, сотрудников и поставщиков?
2. Как оно повлияет на заказчиков, их заказчиков и дальнейших потребителей в цепочке ценностей?
3. Как оно повлияет на наших конкурентов, их сотрудников и поставщиков?

Через призму сценариев пересматривается надёжность стратегического плана предприятия. Рассматривается возможность изменения стратегического плана под влиянием событий, указанных в определённых сценариях.

**Разработка превентивных мероприятий.** Превентивные антикризисные мероприятия базируются на решении проблем, выявленных при написании сценариев дальнейшего развития предпри-

тия, и направлены на нивелирование последствий возникновения ситуации, описанной в реалистично-пессимистичных сценариях.

Прежде всего необходимо выяснить, насколько сильно развитие ситуации, описанной в том или ином сценарии, может повлиять на деятельность предприятия.

В зависимости от степени возможного негативного влияния ситуации на деятельность организации выбирается соответствующая программа действий, направленных на недопущение этой ситуации, либо, при её неизбежности, наиболее эффективное нивелирование её последствий.

Можно выделить три основных метода взаимодействия с кризисной ситуацией, возможных для использования при разработке превентивных антикризисных мероприятий:

1. Избежание кризисной ситуации, в рамках которого возможно:
  - Осуществление действий по устранению потенциальной угрозы.
  - Участие в альтернативной деятельности.
  - Устранение конкретного уязвимого места предприятия.
2. Модификация – изменение деятельности предприятия таким образом, чтобы вероятность наступления кризисной ситуации и возможного ущерба находилась в допустимых пределах.
3. Принятие – кризисная ситуация полностью или частично принимается предприятием со всеми возможными последствиями.

**Заключение.** Превентивное антикризисное управление является специфической управленческой деятельностью, основной задачей которого является своевременный сбор и анализ информации о показателях, характеризующих внутреннюю и внешнюю среду предприятия, изменение которых может служить индикатором наступления кризисной ситуации. Внедрение обоснованной системы превентивного антикризисного управления особенно необходимо для успешного функционирования малых предприятий, деятельность которых особенно подвержена воздействию неблагоприятных факторов среды.

Превентивное антикризисное управление предполагает разработку на предприятии программы, действие которой направлено на недопущение потенциальной кризисной ситуации на предприятии либо, при её наступлении, успешное нивелирование последствий.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь от 18 июля 2000 г. №423-3.

2. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / Под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2009 – 160 с.
3. Пирс, И Дж. Стратегический менеджмент / Дж. Пирс И, Р. Робинсон – СПб.: Питер, 2013. – 12-е изд. – 560 с.
4. Головач, Э.П. Управление устойчивостью и рисками в производственных системах / Э.П. Головач, А.И. Рубахов – Брест: Изд. БрГТУ, 2001 – 275 с.

Материал поступил в редакцию 11.01.2017

**TSUKANOVA M.V. System of preventive crisis management of the small enterprise**

The purpose of this article is the formalization of preventive crisis management system on small enterprises. The basis of preventive crisis management is the concept of continuous crisis management. The components of preventive crisis management system are the actions carried out in the pre-crisis stage. The article considers such objectives of preventive crisis management as monitoring of external and internal environment, risk assessment, forecasting enterprise sustainability, scenario planning, and development of preventive measures.

УДК 37.013.78

**Данилов Ю.Д., Бурко О.П., Кудрицкая Е.Г.**

## АНАЛИЗ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ «БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

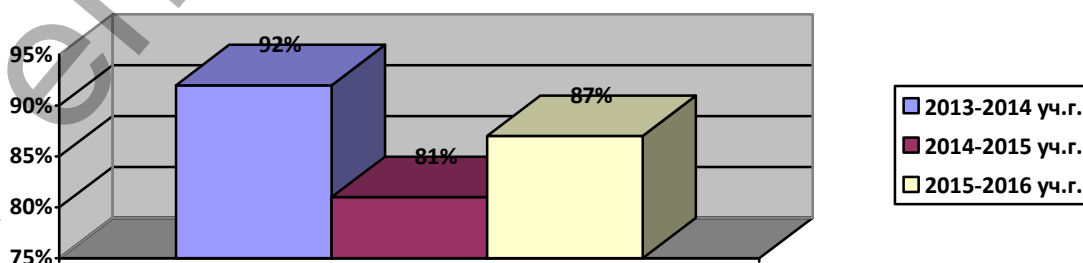
**Введение.** Основной целью менеджмента качества образования в Брестском государственном техническом университете является «организация мероприятий по обеспечению и улучшению качества высшего образования» [1]. Осуществление данной цели невозможно без проведения мониторинговых исследований. За 2015/2016 учебный год социопсихологической лабораторией был проведен социологический мониторинг удовлетворённости потребителей образовательными услугами, предоставляемыми УО «БрГТУ». Мониторинг проводился среди следующих целевых групп: магистранты; аспиранты; слушатели ИПКиП; профессорско-преподавательский состав и учебно-вспомогательный персонал университета; выпускники; студенты заочной формы обучения; студенты дневной формы обучения; руководители предприятий, в штате которых имеются выпускники БрГТУ; слушатели подготовительного отделения; абитуриенты. Метод мониторинга - анкетирование. Обработка данных осуществлена в программах MS Excel и методом линейной статистики.

**Результаты мониторинга магистрантов.** Генеральная совокупность составила 39 респондентов. При статистической значимости 95%, доверительном интервале 5%, минимальный размер выборки составил 69 респондентов. Опрошено 69 магистрантов факультетов: строительного, машиностроительного, электронно-информационных систем, инженерных систем и экологии, экономического. В результате проведенного исследования было установлено, что в целом магистранты удовлетворены большинством параметров организации учебного процесса. Респонденты в подавляющем большинстве положительно оценили деятельность

научных руководителей, содержание преподаваемых дисциплин, качество их преподавания, профессиональный уровень и компетентность преподавателей, результаты своей научной деятельности (диаграмма 1).

Наиболее примечательным с точки зрения общей оценки содержания и итогов исследования является то, что его результаты демонстрируют один из самых высоких уровней волатильности за все время изучения данной выборки. Безусловно, оценка магистрантов, не являющихся специалистами в области педагогики высшего образования, может быть детерминирована исключительно субъективными мотивами и представлениями о формах и методах обучения, способах контроля, оценки знаний и технологиях обучения в вузе в целом. Кроме того, по некоторым позициям исследования на протяжении нескольких лет зафиксирована изменчивость результатов. Однако сомневаться в качестве дизайна выборки и обработки информации нет оснований, так как методика измерений проверена в ходе предыдущих исследований. Можно предположить, что значительные колебания в результатах исследования данной выборки на протяжении 2013–2015 годов вызваны факторами внешнего характера, не связанными с существенными изменениями образовательного процесса в БрГТУ. К числу наиболее вероятных факторов следует отнести общую нестабильность в обществе, вызванную рядом причин, прежде всего, экономического характера. Намечился определенный разрыв в оценках реальных перспектив и возможностей позитивной профессиональной самореализации и ожиданиями части общества. В частности, у аспирантов имеет место высокий уровень ожиданий на существенное обновление материально-

**Диаграмма 1. Сравнительная оценка удовлетворенности магистрантов**



**Данилов Юрий Дмитриевич**, доцент кафедры гуманитарных наук Брестского государственного технического университета.

**Бурко Оксана Петровна**, доцент кафедры гуманитарных наук Брестского государственного технического университета.

**Кудрицкая Елена Григорьевна**, ст. преподаватель кафедры гуманитарных наук Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.