

**М. В. Цуканова**  
**Брестский государственный технический университет, г. Брест,**  
**Республика Беларусь**

**ПРЕВЕНТИВНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ПРИГРАНИЧНОМ РЕГИОНЕ**

**M. Tsukanova**  
**Brest State Technical University, Brest, Republic of Belarus**

**PREVENTIVE CRISIS MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISE  
IN NEAR-BORDER REGION**

В статье анализируются особенности малых предприятий приграничного региона. Рассматривается возможность применения механизма превентивного антикризисного управления на малых предприятиях Брестской области

The article analyzes the features of small enterprises in the border region. The possibility of applying the mechanism of preventive crisis management in small enterprises of the Brest region is considered.

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.

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 кризисных ситуаций 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.

Из трудов зарубежных учёных было выявлено, что антикризисное управление можно условно разделить на 5 этапов в зависимости от действий по отношению к кризисной ситуации: обнаружение сигнала, подготовка и предупреждение, локализация ущерба, восстановление, рефлексия.

Данные 5 этапов можно объединить в более укрупнённые блоки, а именно – 3-й и 4-й этап отнести к реактивному управлению, 1-й и 2-й – к превентивному управлению, а 5-й – к интерактивному антикризисному управлению, которое также можно считать базисом и источником информации для превентивного управления.

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. Поэтому здесь можно говорить о концепции непрерывного управления.

С точки зрения потенциального кризиса, непрерывное планирование – 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 3 этапа, а именно – предкризисную стадию, кризисную стадию и посткризисную стадию. Каждой стадии свойственны определённые действия по отношению к кризисной ситуации.

Таким образом, 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.

Функционирование малых предприятий Брестской области подвергается воздействию ряда эффектов, некоторые из которых являются характерными для всех малых предприятий Республики Беларусь, другие же являются специфическими для предприятий, близко расположенных к границе.

К факторам, характерным для малых предприятий в общем по стране, можно отнести следующие:

- Малый объём накопленных резервов, ограниченный доступ к информации о состоянии и конъюнктуре рынка, а также о прогнозируемых направлениях его развития по сравнению с крупными предприятиями.

- Ограниченный доступ к внешним финансовым ресурсам.

- Резкие изменения в национальном законодательстве, которые на уровне предприятия достаточно трудно предугадать, могут негативно сказаться на деятельности предпринимателей практически во всех регионах страны.

- Высокая налоговая нагрузка.

- Сложность конкуренции с крупными торговыми сетями в розничной торговле и крупными поставщиками в оптовой торговле. У крупных торговых сетей и поставщиков есть возможность применения различных рычагов воздействия на покупателя. Это могут быть скидки, подарки при покупке, возможность использования средств рекламы. Малые предприятия торговли не имеют такого финансового запаса. В то же время у малых предприятий есть возможность занятия ниши в определённых сферах, они лучше знают своих клиентов и их потребности, имеют возможность личного общения с конечным покупателем.

- В то же время маневренность, возможность адаптации к рыночным изменениям, а также изменение основной деятельности.

Основными эффектами, влияющими на деятельность малых предприятий Брестской области как приграничного региона, являются:

- Курсовые риски. Деятельность экономических субъектов, в особенности вовлечённых во внешнюю торговлю, достаточно сильно завязана от курсов СКВ, поэтому сильные колебания курсов внутри страны отрицательно сказываются на их функционировании. Однако в последнее время Правительство Республики Беларусь предпринимает шаги по минимизации использования иностранной валюты во внутренних расчётах. В то же время при расчётах с иностранными поставщиками, ориентация на курсы иностранных валют и их возможные изменения является постоянной необходимостью. При этом курсовые риски закладываются в отпускные цены импортной продукции, что неизбежно ведёт к их увеличению.

- Зависимость функционирования предприятий региона от иностранных контрагентов. Большое количество предприятий региона вовлечено во внешнеэкономическую деятельность. При этом негативные тенденции в экономиках стран-контрагентов также отрицательно сказываются на работе субъектов белорусского национального хозяйства.

- Барьеры для ввода новых товаров на рынок. При введении новых товаров на рынок, предприятия сталкиваются с определёнными затруднениями. Это могут быть как рыночные

барьеры, так и нерыночные. Покупатели могут не принять новый товар или, при благоприятном выходе товара на рынок, у крупных поставщиков может появиться возможность продавать данный товар по более низкой цене. К нерыночным барьерам относится высокая стоимость ввода нового товара на рынок.

- Региональный менталитет. Население приграничного региона имеет доступ к рынкам соседних государств, в случае Брестской области этими рынками являются Польша и Украина. У покупателей есть возможность сравнивать цены на товары, при этом разница между ценами на некоторые импортные товары на национальном и иностранных рынках может достигать 100%. Даже в случаях, когда эта разница не настолько велика (или когда цены приблизительно равны), покупатели, у которых есть возможность покупки товаров за границей, предпочтут иностранных продавцов местным. Так же этому способствует организация так называемых шоп-туров в приграничные города Польши и Украины. На оптовую и розничную торговлю в регионе так же продолжает оказывать влияние челночный бизнес. С одной стороны, это оказывает негативное влияние на величину бюджетных поступлений (недоплата налога на добавленную стоимость, таможенных пошлин, сборов за таможенное оформление, а также экологический налог). С другой стороны, это говорит о высокой предпринимательской активности населения, которая при благоприятно сложившихся условиях для ведения бизнеса может быть легализована в форме регистрации индивидуальных предпринимателей и открытия микро- и малых предприятий.

Таким образом, деятельность малых предприятий Брестской области подвержена влиянию определённых факторов, которые, с одной стороны, сдерживают их развитие, с другой стороны, за счёт способности к маневрированию, близости иностранных рынков, дают возможности для расширения деятельности, поиска новых перспективных направлений, использования опыта функционирования предприятий за рубежом.

В рамках вопроса превентивного антикризисного управления мы проводили опрос собственников и специалистов малых предприятий по поводу подготовки к кризису, разработки превентивных мероприятий. Данный опрос дал следующие результаты:

Из 115 компаний, участвовавших в опросе, в 71 (62%) осуществляется подготовка к потенциальным кризисам, при этом 65% представителей компаний, в которых данная подготовка не осуществляется, считают, что она является необходимой.

В 52% ответов представители организации отметили, что в рамках предотвращения наступления кризисной ситуации полагаются на способности и чутьё руководителя организации, на 20 предприятиях (17%) разработан антикризисный план, на 10 предприятиях (9%) работает «антикризисная команда».

По результатам опроса можно сделать вывод, что основой превентивного антикризисного управления на малых предприятиях является компетентность лидера, а также антикризисное планирование.

На наш взгляд, превентивное антикризисное управление включает в себя следующий комплекс мероприятий:

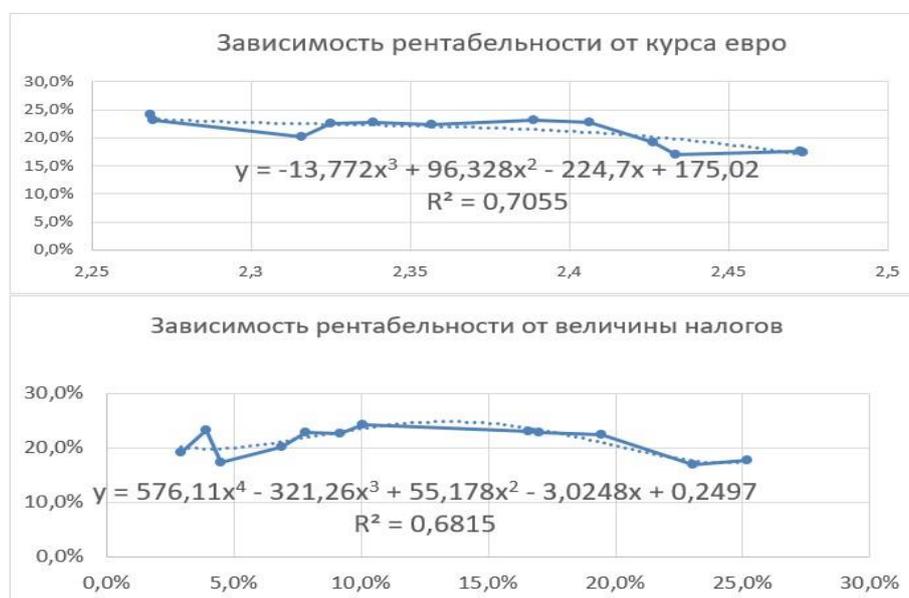
1. Мониторинг внешней и внутренней среды.
2. Прогноз.
3. Сценарное планирование.
4. Разработка превентивных мероприятий.
5. Внедрение превентивных мероприятий при развитии сценариев.
6. Мониторинг.
7. Анализ деятельности предприятия.

Мы попробовали осуществить мониторинг и прогноз для конкретного малого предприятия г. Бреста, занимающегося оптовой и розничной торговлей.

Для начала мы определили движущие силы, изменение которых может негативно сказаться на деятельности предприятия. Ими были выбраны изменение курса евро и изменение доли налогов в выручке предприятия.

С помощью Microsoft Excel были составлены уравнения зависимости рентабельности продаж предприятия от данных факторов и был осуществлён прогноз: что будет, если значе-

ние того или иного фактора изменится на 1%. Нами был получен результат, что при росте величины налогов на 1% рентабельность снизится на полтора процента, при росте курса евро на 1% рентабельность снизится уже на 3,68%.



**Рисунок 1 – Зависимость рентабельности продаж предприятия от движущих сил**

Превентивные мероприятия разрабатываются исходя из степени влияния того или иного фактора на деятельность организации. Нами было обнаружено, что в данном случае степень влияния будет средней. Мы никак не можем повлиять на изменение величин налогов. Однако мы можем определённым образом нивелировать последствия увеличения курса евро.

Предприятие является импортирующим, и для него основной трудность – это одновременная выплата таможенных платежей (которая зависит от курса евро, поскольку счёт-фактуры выставляются именно в евро). В качестве превентивной меры возможен анализ динамики курса евро и организация импорта в те периоды, когда курс будет наименее высоким. Нами была проанализирована динамика курса евро за четыре года. И было отмечено, что чаще всего минимальный курс приходится на июнь, максимальный на декабрь-январь, поэтому предприятию рекомендуется осуществлять импорт в наиболее благоприятный период и избегать импортирование в неблагоприятные периоды.

Что касается выбора метода взаимодействия с кризисной ситуацией, здесь мы выбираем модификацию, т. е. изменение некоторых действий, направленное на предотвращение неблагоприятной ситуации.

Таким образом, существует возможность применения механизма превентивного антикризисного управления на малых предприятиях приграничного региона, исходя из особенностей их функционирования.

### Литература

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