

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

GENERAL QUESTIONS OF PREVENTIVE CRISIS MANAGEMENT ON SMALL ENTERPRISES

Цуканова М.В., Власюк Ю.А.

*Брестский государственный технический университет, г. Брест,
Республика Беларусь*

Tsukanova M., Wlasiuk J.

*Brest State Technical University, Brest,
Republic of Belarus*

Аннотация

В статье рассматриваются основные вопросы, стоящие перед руководством малых предприятий, ответы на которые смогут обеспечить необходимую подготовку предприятий малого бизнеса к потенциальным кризисным ситуациям.

Annotation

The article considers major questions that stand towards the owners of small enterprises. The answers to these questions would help to develop necessary preparedness of the small businesses to the potential crisis situation.

В настоящее время в силу тесной взаимосвязи и взаимозависимости национальных хозяйств различных стран кризисы различного уровня и различной степени тяжести возникают гораздо чаще, чем раньше.

Управление предприятием в постоянно меняющихся экономических условиях становится всё более тяжёлым. Кризисы затрагивают предприятия всех размеров и различных форм собственности всех стран, вовлечённых в международные экономические отношения.



Рисунок 1 - Основные условия кризисной ситуации

При этом если невозможно полностью избежать проявления кризисной ситуации на предприятиях, существует возможность с помощью механизма антикризисного управления предвидеть кризис и эффективно нивелировать его последствия, если он наступит.

Согласно К.Ф. Херманн, кризис – это ситуация, которая соответствует следующим трём условиям[1]:

1. Неожиданность.
2. Угроза приоритетным целям организации.
3. Ограниченное время для принятия решений.

Вследствие наличия третьего из вышеприведённых условий необходимо предварительная подготовка к кризису, которая осуществляется на основе механизмов превентивного управления.

В октябре 2015 года был проведён опрос специалистов, работающих на малых предприятиях Брестской области, темой которого была готовность малых предприятий к потенциальным кризисам.

В опросе приняли участие специалисты 118 предприятий. Одним из основных вопросов был «На что/кого полагаются предприятия в рамках предотвращения наступления кризисных ситуаций?» При этом были предложены следующие варианты ответов:

- Мы полагаемся на наших работников и надеемся на их способности и знания, которые помогут нам предотвратить кризис.
- Мы полагаемся на способности и чутьё главы организации.
- В нашей организации разработан антикризисный план.
- В организации имеется «антикризисная команда» (люди с соответствующим опытом, способные предвидеть кризисные ситуации и скорректировать направление деятельности организации).

52% респондентов ответили, что полагаются на способности главы организации. Лидер организации ответственен за её будущее развитие, и существует необходимость интеграции системы антикризисного управления организационную систему предприятия.

При решении задачи превентивного антикризисного управления для руководства предприятий важно ответить на следующие главные вопросы:

1. ЧТО может послужить причиной возникновения кризиса?
2. КОГДА может проявиться кризисная ситуация?
3. КАК она может повлиять на деятельность организации?

4. КАКИМ ОБРАЗОМ её можно предотвратить или минимизировать её последствия?

Причины возникновения кризиса (ЧТО?).

Причины возникновения кризисной ситуации могут быть экзогенными и эндогенными для экономической системы, а также внутренними и внешними для предприятия.

К экзогенным причинам можно отнести войны, терроризм, крушения, экологические проблемы, природные катаклизмы, колебания климата, демографические проблемы.

Среди эндогенных причин выделяют перепроизводство, перенакопления капиталов, падение спроса, спекуляции, неэффективное регулирование рынка, изменения в котировках национальной валюты.

К внутрипроизводственным причинам наступления кризиса относят инвестиционные, производственные, конструкторско-технологические, финансовые и организационные причины.

Для прогнозирования возможного возникновения кризисных ситуаций необходимо проводить непрерывный мониторинг и анализ внутренней и внешней среды.

Возможности прогнозирования кризисной ситуации (КОГДА?)

В настоящее время всё более актуальным становится вопрос о том, как предвидеть экономические кризисы и какие методы применять для борьбы с ними.

Прогнозирование экономических кризисов связано с теорией цикличности. Обычно выделяют 4 вида экономических циклов [2]:

- Циклы Дж. Китчина (длятся 3 – 4 года). Китчин объяснял краткосрочные циклы колебаниями мировых запасов золота. Однако в настоящее время смысл циклов заключается в колебании товарно-материальных запасов предприятий.

- Циклы К. Жюгляра (7 – 11 лет). Данные циклы включают в себя не только колебания в запасах предприятий, но и колебания в объемах инвестиций в основной капитал. Циклы инвестиций вызывают колебания уровня ВВП, занятости и инфляции. Эти циклы ещё называются промышленными циклами. Именно они более всего изучены в экономической науке.

- Циклы (ритмы) С. Кузнеца (15 – 25 лет). Кузнец связывал эти циклы с демографическими процессами и соответствующими колебаниями в области строительства. Он называл их «строительными циклами». В настоящее время циклы Кузнеца рассматриваются более широко, как инфраструктурные циклы.

- Циклы Кондратьева (40 – 60 лет). Эти циклы называют ещё «длинными волнами Кондратьева» или К-циклами. К-циклы состоят из повышательной и понижательной волны. Основными причинами цикличности являются научно-технический прогресс и структурные колебания.

Прогнозирование крупномасштабных экономических кризисов чаще всего связывают именно с понижательной волной К-цикла.

В середине 2000-х годов экономика вошла в пятую понижательную волну цикла Кондратьева.

По словам самого Кондратьева, средние циклы, т.е. циклы Китчина, Жюгляра и Кузнеца, во время понижательной волны большого цикла должны характеризоваться большой глубиной рецессии и кратковременностью и слабостью подъёма.

Спад в мировой экономике в рамках цикла Жюгляра продолжался до 2013-2014 гг., в цикле Кузнеца он достигнет своей нижней точки в 2017-2018 гг., а понижательная волна К-цикла закончится в 2018-2020 гг. Таким образом, 2015 год считается одним из самых трудных, поскольку все циклы находятся в состоянии рецессии.

Нужно отметить, что при прогнозировании кризисов теория циклов является наиболее состоятельной. Однако знание примерного периода наступления кризиса является недостаточным для его предотвращения.

Теория циклов даёт ответ на вопрос, когда может наступить кризисная ситуация в мировой и макроэкономической системе. Чаще всего деятельность субъектов хозяйствования на микроуровне напрямую зависит от влияния извне, однако помимо изучения внешней среды, руководству предприятий необходимо анализировать внутреннюю обстановку на предприятии.

Последствия кризиса (КАК?).

Из 118 предприятий, участвовавших в опросе, упомянутом ранее, 90 (76%) сталкивались с кризисными ситуациями.

Для тех предприятий, которые сталкивались с кризисными ситуациями, одним из вопросов был «В каких аспектах проявлялся кризис в вашей организации?», при этом были предложены следующие варианты ответов:

- Снижение физического объёма продаж;
- Снижение цен на реализуемую продукцию;
- Уменьшения количества будущих заказов;
- Задержки по оплате;
- Ухудшение условий кредитования;
- Другое.

В таблице 1 приведены результаты опроса по данному вопросу

Таблица 1 - Частота наблюдения различных последствий кризиса от общего числа предприятий, которые сталкивались с кризисными ситуациями, %

Последствия	Частота,%
Снижение физического объёма продаж	62
Снижение цен на реализуемую продукцию	31
Уменьшение количества будущих заказов	53
Задержки по оплате	16
Ухудшение условий кредитования	9

Таким образом, основными последствиями кризисных ситуация для малых предприятий Бреста являлись снижение физического объёма продаж и уменьшение количества будущих запасов.

Возможности предотвращения кризисной ситуации (КАКИМ ОБРАЗОМ?)

Слишком часто предприятия начинают планировать ответную реакцию на кризисную ситуацию тогда, когда она уже наступила. Таким образом, у предприятия остаётся меньше шансов на успешное продолжение своей деятельности.

Для предотвращения кризисной ситуации на предприятии, вне зависимости от её размера, необходима разработка плана антикризисного управления (crisis management plan), который должен являться частью общего стратегического плана предприятия.

На крупных предприятиях возможно создание антикризисной команды, целью которой является анализ факторов внутренней и внешней среды, которые могут привести к кризисным ситуациям.

Что касается малых предприятий, то руководитель предприятия сам может быть «кризисной командой».

Помимо интегрирования системы антикризисной подготовки в стратегический план предприятия, существует необходимость постоянного обучения и развития компетенций сотрудников компании. При этом обучение должно затрагивать не только управляющий персонал, но и рядовых сотрудников. Высококвалифицированный персонал предприятия с большей вероятностью будет соответствующе реагировать на потенциальную кризисную ситуацию и легче адаптироваться к возможным изменениям.

Однако наиболее важной составной частью антикризисного управления является лидерство руководителя организации.

Основной целью лидера в рамках готовности предприятия к кризису является побуждение людей внутри организации предотвратить кризисную ситуа-

цию, а при её возникновении, справиться с ней и принять необходимость перемен, которые будут способствовать дальнейшему её развитию.

Л. Вутэн и П. Джеймс выделяют следующие компетенции лидера, необходимые для подготовки к кризисной ситуации [3]:

1. «Придание смысла» (sense making) – объяснение и наделение смыслами каких-либо внешних действий или структур, что является основой для ответных действий. Процесс придания смысла должен отвечать на три основных вопроса: «Как может возникнуть происшествие?», «Какие результаты может вызвать происшествие?», «Что я должен сделать по отношению к этому происшествию?». Способность приучиться задавать такие вопросы и формулировать чёткие ответы на них является основной компетенцией лидера в предкризисной ситуации.

2. «Принятие перспективы» (perspective taking) – способность взять на себя ответственность за перспективное положение другого индивида. Во время кризиса одной из центральных обязанностей лидера является обеспечение благополучия тех групп, которых коснулся кризис.

3. «Организационная маневренность» (organizational agility) – способность лидера принимать на себя различные функции организации, а также её подразделений для выполнения задачи. При планировании антикризисных действий организационная маневренность лидера достаточно важна, поскольку кризис может затронуть только часть функций организации, однако его последствия могут сказаться на всей организации и на её окружении.

4. «Креативность» (creativity) – способность творчески мыслить на тему того, что может угрожать организации, и разрабатывать меры для предотвращения много численных непредвиденных обстоятельств.



Рисунок 2 - Основные составляющие обеспечения подготовки предприятия к кризису

Можно сделать вывод, что ни одно предприятие не застраховано от наступления кризисной ситуации. Особенно это касается малых предприятий, чьи ресурсы достаточно ограничены. Однако, при превентивном подходе руководства организации к кризису, а также наличию у лидера определённых характеристик, существует возможность предвидеть и предотвратить кризисную ситуацию на предприятии.

Литература

1. *Hermann Charles F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations / Administrative Science Quarterly – 1963. – 6/1. – P. 61-82.*

2. *Эволюция теорий мировых кризисов / Е.В. Пономаренко // Государственная служба. – 2010. – №5. – С. 55-57.*

3. *Wooten, L.P. and E.H. James, 2008. Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. Advances in Developing Human Resources, 10(3): 352-379.*