

ся интенсифицировать изучение рынка сбыта, глубже внедрять диверсификацию продукции, как залог минимизации возможных убытков. Тем более, что предприятие является относительно небольшим производством, способным без особого ущерба производить небольшие серии продукции. Основным принципом, которым следует руководствоваться - прогнозирование нужд потребителей и выпуск пользующейся спросом продукции.

В идеале, гарантированный сбыт предоставляет продукция, производимая по договорам, либо производимая из давальческого сырья. Предприятие должно применять политику интенсивного сбыта, реализуя продукцию возможно большему количеству посредников. Большое количество договоров позволяют пойти на такой риск, так как с одной стороны, такая политика неизбежно связана с возрастанием возможности неуплаты, а с другой, в связи со снижением веса (значимости) одной сделки, позволяет более гибко варьировать условиями заключения договоров с покупателями.

Для ускорения оборачиваемости краткосрочных активов следует рассмотреть такие возможности, как сокращение нормативного запаса сырья. Учтя, что риск недопоставок сырья относительно мал, так как предприятие работает по, в основном, долгосрочным контрактам на покупку необходимых сырья и материалов, то нормировать оборотные средства можно исходя не из 30 дней, а из расчета - 15 дней.

Анализ выявил и некоторые методологические особенности. Следует отметить, что, во первых, нормативы установленных государством коэффициентов довольно жестки, во вторых, они отражают гипотетическую и маловероятную ситуацию, в которой предприятию нужно будет одновременно погасить все свои долги (тем более, используя различные по ликвидности активы). На наш взгляд из рассмотренных показателей более объективно отражают деятельность предприятия чистая рентабельность продаж (в сравнении с уровнем инфляции и другими предприятиями отрасли), а также коэффициент промежуточной ликвидности (0,5 - 0,8).

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В. В. Квасникова

УО «Витебский государственный технологический университет»

В окружающей и внутренней среде предприятия постоянно происходят изменения, являющиеся возбудителями кризисной ситуации, при этом, чем выше скорость этих изменений, тем выше вероятность ее возникновения. Исходя из этого, можно сделать вывод, что развитие кризисных явлений это неизбежный процесс. Однако вопрос состоит в том, перерастут или нет эти явления в кризисную ситуацию. Возникновение и развитие кризисной ситуации опасно, прежде всего, потому, что с одной стороны это резко снижает конкурентоспособность предприятий, а с другой, приводит к их банкротству.

Вместе с тем, следует отметить, что предотвращение кризисной ситуации более эффективно на ранних стадиях, когда фирма не утратила свои конкурентные преимущества, вследствие чего, стоимость реакции будет включать только затраты, связанные с реализацией мероприятий по ее предотвращению. К тому же, на ранних этапах кризисной ситуации руководство располагает весьма важным стратегическим ресурсом – временем, что дает возможность маневра, если ответная реакция оказалась не достаточно эффективной, после некоторой корректировки ответные меры можно повторить.

На поздних этапах кризисной ситуации конкурентные преимущества фирмы полностью утрачены, она несет огромные финансовые потери. Поэтому стоимость ответной реакции предприятия будет включать в себя не только затраты на осуществление мероприятий по предотвращению кризисной ситуации, но и сумму убытков от производственно-хозяйственной деятельности, полученных за период развития кризисной ситуации. Кроме того, из-за отсутствия времени, снижается вероятность благоприятного исхода, проводимых мероприятий.

В течение десятилетий практика управления на предприятиях не ориентировала специалистов субъектов хозяйствования на выявление и вскрытие причин кризисных ситуаций, что обуславливалось жестким регламентированием условий внешней среды. Это не означает, что проблемы возникновения кризисных ситуаций не существовала, она перемещалась на отраслевой, региональный и государственный уровни и решалась посредством изменения элементов внешней среды.

И хотя, в настоящее время предприятия функционируют в условиях неопределенности и риска, большинство специалистов и руководителей продолжают использовать старые методы управления, которые не позволяют обнаружить кризисную ситуацию на ранних стадиях.

Таким, образом, для обеспечения конкурентоспособности предприятий в современных условиях, возникает необходимость внедрения внутреннего механизма заблаговременного предупреждения кризисной ситуации (МЗП), который позволит обеспечить порядок ее диагностирования и предотвращения (рис.).

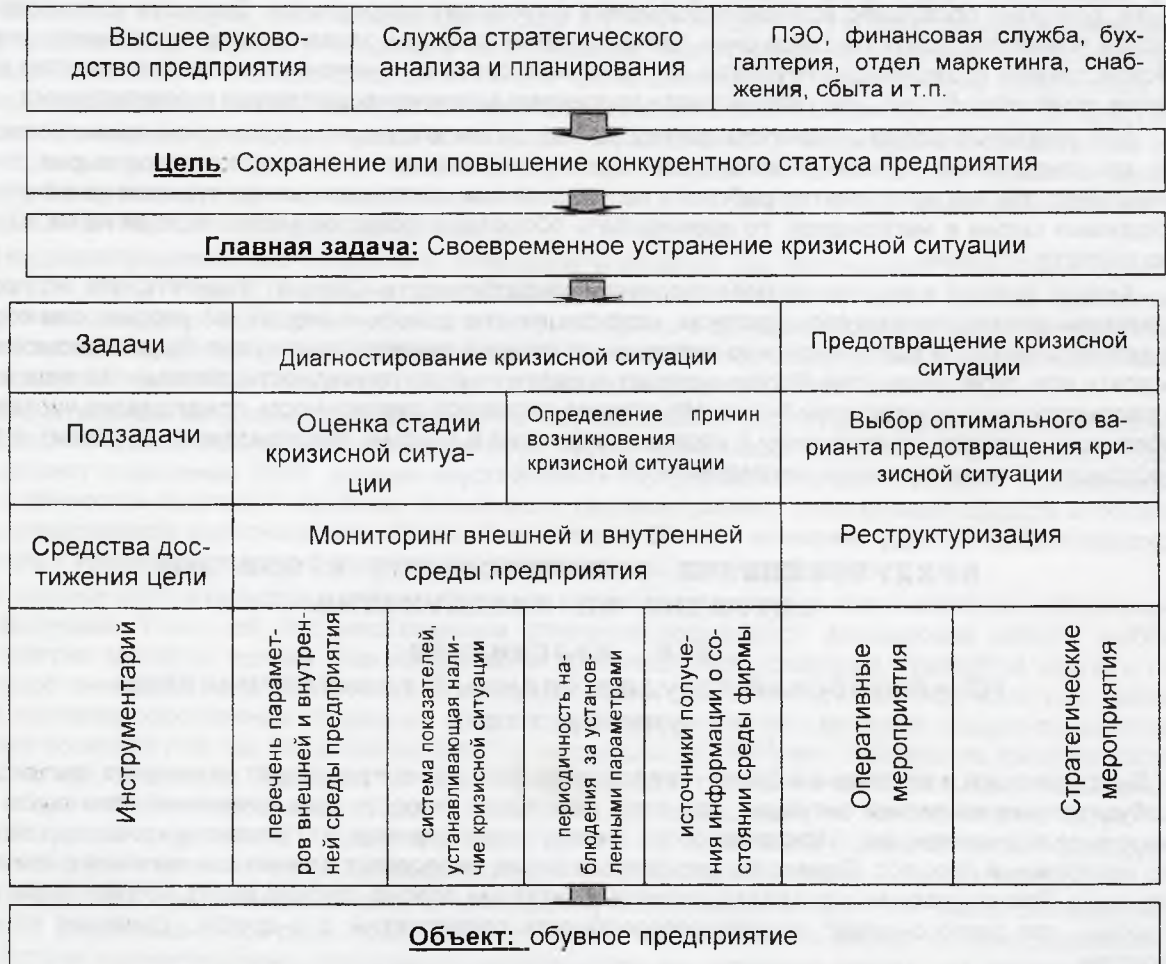


Рис. Механизм заблаговременного предупреждения кризисной ситуации

Источник: Собственная разработка

Механизм заблаговременного предупреждения кризисной ситуации включает в себя два взаимосвязанных этапа:

- Выявление (диагностирование) кризисной ситуации.
- Предотвращение кризисной ситуации.

Для своевременного определения симптомов кризисных явлений, в рамках механизма заблаговременного предупреждения, автором, делается вывод о необходимости установления непрерывного систематического наблюдения за большим количеством элементов среды – мониторинг.

Организация мониторинга это достаточно трудоемкий процесс, требующий методического обеспечения, в котором целесообразно выделить следующие разделы:

- перечень параметров внешней и внутренней среды, за которыми должно осуществляться наблюдение;
- систему показателей, определяющую наличие кризисной ситуации на предприятии;
- периодичность наблюдения за установленными параметрами;

-источники получения информации о состоянии среды фирмы

Учесть все составляющие внешней среды проблематично, поэтому в процессе организации мониторинга, возникает необходимость определения тех областей наблюдения, которые могут быть потенциальными источниками опасности, т.е. служить причиной возникновения кризисной ситуации. По нашему мнению, наблюдение целесообразно установить за четырьмя группами общих элементов: экономическими, политико-правовыми, социально-демографическими и технологическими.

Судить о возникновении опасности появления кризисной ситуации возможно лишь на основе анализа факторов, характеризующих каждую область наблюдения. Факторы макросреды, за которыми следует установить наблюдение, представляют собой своеобразные индикаторы качественное и количественное изменение которых в первую очередь указывает на возможность развития кризисного процесса. Однако, делая выводы о возникновении опасных тенденций в макросреде, необходимо учитывать значимость каждого фактора. Значимость фактора свидетельствует о силе его влияния на конкурентоспособность предприятия. Так, например, изменение налоговых ставок достаточно быстро отразится на состоянии предприятия и его микроокружении – это сильные сигналы. К таким факторам также можно отнести уровень инфляции, ставку рефинансирования, эффективность законодательной базы регулирования бизнеса, следовательно, это факторы прямого воздействия, их значимость должна быть достаточно высокой.

Большинство факторов макросреды – это косвенные факторы, темпы роста ВВП, политический риск, эффективность НТП, позиция государства по отношению к иностранному капиталу и др., их воздействие скажется на показателях предприятия не сразу, но негативные изменения будут свидетельствовать о появлении слабых сигналов, которые могут вызвать возникновения кризисной ситуации.

В современных условиях сотрудникам предприятия будет весьма затруднительно отслеживать и определять влияния факторов дальнего окружения, поэтому для этого целесообразно привлекать экспертов. Опрос экспертов относительно возможности возникновения кризисных явлений в макросреде предлагается производить, используя специальную анкету. В анкете представлен перечень показателей характеризующих области наблюдения макросреды, при этом каждый показатель имеет пяти балльную оценочную шкалу, 1 балл соответствует наихудшему значению показателя, 5 баллов – наилучшему. Помимо этого, эксперт должен определить значимость влияния каждого фактора на конкурентоспособность предприятия по 5 балльной шкале. В результате обработки информации опроса, определяется средняя суммарная оценка. Исходя из значения средней суммарной оценки и оценочной шкалы (табл. 1), делается вывод о наличии сигналов в макросреде, которые могут вызвать развитие кризисной ситуации в фирме.

Таблица 1.

Оценочная шкала вероятности возникновения кризисных явлений в макросреде предприятия

Значение средней суммарной оценки	Оценка вероятности возникновения кризисных явлений
1 – 2	Вероятность возникновения кризисных явлений очень высока
2 – 3	Вероятность возникновения кризисных явлений высока
3 – 4	Вероятность возникновения кризисных явлений незначительна
4 – 5	Возникновение кризисных явлений маловероятно

Источник: Собственная разработка.

Изменения макросреды оказывают влияние не только на конкурентную позицию предприятия на рынке, но воздействуют и на элементы микросреды.

Наблюдение за факторами микросреды предприятия позволяет выявить явления и события, которые в краткосрочной перспективе окажут влияние на конкурентоспособность предприятия, т.е. – это сильные сигналы. К специфическим областям наблюдения микросреды среды относят: поставщиков, посредников, конкурентов, покупателей, которые в определенной степени поддаются контролю со стороны предприятия и оказывают влияние на его конкурентоспособность в краткосрочном периоде.

Следует отметить что, влияние отдельных групп ближайшего окружения на конкурентоспособность предприятия неравнозначно. Это подтверждается результатами исследования мнений управляющих западных компаний относительно приоритетности влияния каждой из групп ближайшего окружения на деятельность предприятий [1]. Проведенное исследование выявило, что на конкурентоспособность предприятия наибольшее влияние оказывают факторы ближайшего окружения.

тоспособность предприятия наибольшее влияние оказывают покупатели, персонал и крупные инвесторы.

Как показывает опыт функционирования отечественных обувных предприятий, именно эти группы ближайшего окружения наиболее часто являются виновниками возникновения кризисной ситуации, поэтому в целом эти выводы можно считать справедливыми и для них.

Принимая во внимание высокую интенсивность конкуренции на обувном рынке, а также дефицит отечественного сырья, можно сделать вывод о необходимости включения в перечень заинтересованных групп поставщиков сырья и конкурентов.

С одной стороны, вышеперечисленные субъекты микросреды в краткосрочном периоде формируют для предприятия атмосферу бизнеса, определяемую факторами: спроса, производства и конкурентной среды. Факторы спроса характеризуются такими показателями как темпы роста спроса на продукцию, среднегодовые колебания объемов продаж (сезонность), количество покупателей; факторы производства – интенсивностью конкуренции среди поставщиков, темпами роста цен на их продукцию и т.п., конкурентная среда – интенсивностью конкуренции среди производителей, среднеотраслевой рентабельностью, вероятностью появления новых конкурентов, пр. С другой, влияние субъектов микросреды непосредственно отражается в показателях деятельности предприятия. Качество поставляемого сырья, материалов и оборудования оказывает непосредственное влияние на качество продукции, деятельность инвесторов и посредников влияет на финансовые показатели предприятия, положительная оценка покупателями конкурентоспособности продукции влечет за собой акт покупки товара, а, следовательно, отражается в показателях конкурентоспособности предприятия. Оценка факторов микросреды осуществляется по форме, аналогичной факторам макросреды.

Негативные события и явления, происходящие во внешней среде предприятия, не всегда могут спровоцировать возникновение кризисной ситуации, напротив, даже при весьма благоприятной внешней обстановке фирма может впасть в глубокий кризис. Поэтому одним из важнейших аспектов мониторинга среды является проблема установления наличия и определения стадии кризисной ситуации.

Обобщение подходов по данной проблеме позволяет сделать вывод, что областями наблюдения внутренней среды предприятия должны стать те сферы его деятельности, в которых бы наличие кризисной ситуации проявлялась в первую очередь. По мнению западных специалистов, такими сферами являются: финансы, сбыт, МТС, персонал [2,3], кроме того, авторы утверждают, что для каждой стадии кризисной ситуации характерен свой уровень проблем. Так на ранней стадии появляются стратегические проблемы – «кризис стратегии», которые в первую очередь отражаются в показателях, характеризующих сбытовую, финансовую, материально-техническую сферу, а также персонал. На промежуточном этапе на первый план выходят проблемы эффективности производственно-хозяйственной деятельности – «кризис результата», на поздней – возникают сложности с финансовым состоянием предприятия – «кризис ликвидности».

Действительно, как показывает опыт функционирования зарубежных и отечественных предприятий наиболее частым первым признаком возникновения кризисной ситуации является падение объемов продаж, в результате происходит снижения эффективности деятельности предприятия, а затем уже возникают проблемы с ликвидностью.

Необходимость создания системы показателей, характеризующей наличие кризисной ситуации, обусловлена еще и тем, что используемые в настоящее время количественные показатели не дают возможности выявить «узкие места» предприятия, а в ряде случаев просто способствуют накоплению информации с весьма низкой ценностью. Кроме того, монетарные количественные показатели не позволяют учитывать ряд важнейших аспектов деятельности предприятий, что указывает на необходимость включения в систему немонетарных показателей (табл. 2.).

Таблица 2.

Индикаторы кризисной ситуации

Элементы потенциала	ФИНАНСЫ	СБЫТ	МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ СНАБЖЕНИЕ	ПЕРСОНАЛ
ранняя	<ul style="list-style-type: none"> • котировка акций; • прирост (уменьшение) прибыли (руб., у.е.); • прирост (снижение) объема продаж (руб., у.е.); • прирост (снижение) объема экспорта (руб., у.е.); 	<ul style="list-style-type: none"> • прирост (уменьшение) объема продаж в нат. выражении; • прирост (сокращение) экспорта в нат. выражении; • доля продаж постоянным клиентам; • доля новых товаров; • количество клиентов, прекративших закупку у предприятия: <ul style="list-style-type: none"> - всего, ед; - % к общему объему поставок; ■ соблюдение сроков поставки; ■ количество рекламаций; ■ оценка конечных потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> ■ доля успешных закупок (у фирм-производителей); ■ материалоемкость продукции; ■ прирост (снижение) доли брака в общем объеме закупок; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Производительность труда; ■ Средняя заработная плата в организации; ■ Уровень текучести кадров; ■ Уровень образования персонала; ■ Возрастная структура персонала; ■ Индекс удовлетворенности сотрудников; ■ Количество предложений по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника
промежуточная	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рентабельность деятельности; ■ Рентабельность собственного капитала; ■ Рентабельность продукции; ■ Рентабельность продаж; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ удельный вес товарно-материальных запасов в оборотных активах 	<ul style="list-style-type: none"> ■ оборачиваемость материальных затрат; 	
поздняя	<ul style="list-style-type: none"> ■ коэффициент текущей ликвидности; ■ коэффициент критической ликвидности; ■ коэффициент абсолютной ликвидности; ■ удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общем объеме кредитов, % ■ коэффициент покрытия собственными средствами оборотных активов 			

СТАДИИ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Исходя из этого, на ранней стадии кризисной ситуации производится оценка общего снижения потенциала предприятия, посредством показателей как монетарного, так и немонетарного характера. Следует отметить, что негативные тенденции изменения показателей хотя бы одной сферы наблюдения уже указывают на наличие ранней стадии кризисной ситуации. Промежуточная стадия кризисной ситуации выявляется на основе оценки показателей эффективности деятельности организации, а установление наиболее острого этапа кризисной ситуации оценивается показателями платежеспособности предприятия, как с точки зрения ликвидности, так и наличия просроченной кредиторской задолженности.

В процессе организации мониторинга также встает вопрос о периодичности наблюдения за выбранными параметрами внешней и внутренней среды предприятия. Исходя из того, что факторы дальнего окружения влияют на конкурентоспособность предприятия в перспективе, явления и события, предопределяющие долгосрочную деятельность предприятия, могут отслеживаться с периодичностью в интервале от квартала до года. Периодичность наблюдения за факторами, оказывающими влияние на краткосрочную деятельность предприятия, может быть установлена в диапазоне от одной недели до месяца.

Список литературы.

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. –288с.
2. Материалы к семинару «Реструктуризация предприятий». – Ролан Бергер и Партнер ГмбХ, Москва, 1997.
3. Материалы семинара «Проект содействия реструктурированию предприятия». Общественно-государственный фонд «Российский центр приватизации», Мировой Банк, 1997.

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ УСТАНОВКИ И ОБЩИЕ И НАЦИОНАЛЬНО-СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ, БЕЛАРУСИ И ПОЛЬШЕ

В.В. Кириенко

Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого

Социальная направленность общественного реформирования в постсоветских и постсоциалистических государствах в значительной степени будет зависеть от того, каким его сегодня представляет будущая элита общества, нынешние студенты вузов. Чего ждут от реформ, какими видят они свое будущее общество? Как и какими способами будут добиваться своего «места под солнцем» современные студенты Белоруссии, России и Польши? Ответы на эти вопросы позволят более точно спрогнозировать общие и специфические черты общественного обустройства, откорректировать стратегию и тактику, цели и средства общественных реформ в трех соседних славянских государствах: России, Белоруссии и Польше.

Социологической лабораторией Гомельского государственного технического университета имени П.О. Сухого в исследовании 2000 года были проанкетированы студенты ГГТУ имени П.О. Сухого, Гродненского государственного университета им. Янки Купалы (Беларусь), Брянского государственного технического университета (Россия), Люблинской политехники, Подлясской академии (Польша). Итак, что показало исследование?

Будущее общество, его основные социокультурные контуры создаются сегодня в «головах» современных студентов, прежде всего, в формируемой культуре их взаимоотношений. Для определения предполагаемых социокультурных контуров будущего общества студентам было предложено определить предпочтительные формы взаимодействия в трех сферах жизнедеятельности. Полученные результаты зафиксированы в табл. 1.

Данные, зафиксированные в таблице показывают, что в бизнесе и работе мнения студентов трех государств существенно не различаются. Возможно и потому, что и бизнес и работа для абсолютного большинства респондентов не являются актуальными. Желательные формы взаимодействия в этих сферах студенты выбрали, скорее всего, в соответствии со сложившимися в обществе стереотипами.