

УДК [338.24:658.1] (476)

М.В. Цуканова

аспирант 3 года обучения

Брестского государственного технического университета

**ПРЕВЕНТИВНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
В МАЛОМ БИЗНЕСЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ:
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

В настоящее время большинство национальных хозяйств мира, вовлеченных в международные экономические отношения, продолжают переживать кризисные явления. В силу этого предприятия стран, в том числе и Республики Беларусь, вынуждены работать в постоянно меняющихся условиях. В статье рассматриваются последствия воздействия финансовых кризисов на деятельность предприятий. Анализируются основные факторы, определяющие степень готовности предприятия к кризису. При этом антикризисное управление рассматривается на двух уровнях: реактивное управление, действующее при наступлении кризиса, и превентивное управление, основными задачами которого является предвидение кризисной ситуации и ее недопущение. Анализируются основные особенности деятельности малого бизнеса в Республике Беларусь и факторы, определяющие возможности внедрения системы превентивного антикризисного управления на малых предприятиях.

Введение

В эпоху глобализации и экономической взаимозависимости стран мировая экономика все больше подвержена рецессиям и кризисам. В то время как народное хозяйство постоянно входит и выходит из рецессии, управление отдельными его субъектами становится все более сложным. Такие потрясения особенно опасны для малых предприятий, не обладающих достаточным запасом ресурсов для преодоления кризиса. Постоянное колебание внутренних и внешних экономических факторов, ограниченность достоверной информации приводит предприятия к необходимости непрерывного мониторинга, анализа и прогнозирования перспектив функционирования рынка и места компаний на нем. Эти процессы являются основой системы превентивного антикризисного управления, главная цель которого – недопущение возникновения кризиса. Такая система априори необходима для деятельности организации, однако существуют ряд факторов и проблем, ограничивающих возможности ее внедрения на малых предприятиях республики.

Целью работы является раскрытие основных принципов превентивного антикризисного управления и обоснование необходимости его внедрения на малых предприятиях. Выдвигается гипотеза, что предлагаемый подход способствует выработке эффективной антикризисной стратегии в малом бизнесе, что существенно нивелирует негативные последствия экономических кризисов для малого бизнеса и повышает его устойчивость. В качестве научных методов выступили классический системный подход, структурный анализ, моделирование.

Понятие финансовых кризисов и их проявление на предприятиях

Финансовые кризисы выступают как система негативных экзогенных факторов развития хозяйствующих субъектов и являются импульсом прогрессивных институциональных изменений. Дж.М. Кейнс охарактеризовал кризис как «внезапную и резкую, как правило, смену повышательной тенденции понижательной, тогда как при обратном процессе такого резкого поворота зачастую не бывает» [1].

Научный руководитель – Ю.А. Власюк, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета

Кризис (κρίσις) в переводе с древнегреческого – суд, перелом, поворотный пункт, исход. Ещё одним значением данного слова является «решение» [2]. В разных источниках даются следующие определения кризиса: 1) кризис – перелом, поворот, решительная пора переходного состояния [3]; 2) кризис – состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы [4].

В рамках антикризисного управления также не существует точного определения данного понятия, однако чаще всего исследователи сходятся в том, что кризис оказывает негативное воздействие на жизнеспособность организации и выполнение основных её целей. Например, по К.Ф. Херманн, кризис – это непредсказуемая, неожиданная ситуация, которая угрожает приоритетным целям организации при ограниченном времени для принятия решений [5].

Изучение основных положений теории кризисов, разработанных Л.И. Абалкиным [6], А.А. Богдановым [7], Й. Шумпетером [8], Н.Д. Кондратьевым [9] и другими учеными, позволило определить, что кризисы завершаются либо переходом системы в новое качественное состояние, либо ее распадом, заменой иной системой. Применяя данный тезис к уровню малого предприятия, можно заключить, что финалом завершения кризиса является либо восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, обеспечение его нормального функционирования либо его банкротство.

Основным внешним признаком банкротства является неплатежеспособность, которая, в свою очередь, практически всегда является результатом платежного кризиса. Вместе с тем истоки неплатежеспособности скрыты и в других (глубинных) видах кризиса: производственном (снижение производительности труда), коммерческом (уменьшение товарности, снижение выручки), управленческом (отсутствие квалифицированных кадров), финансовом (неудовлетворительная структура активов и пассивов, снижение рентабельности, деловой активности) и других.

Все виды кризисов взаимодействуют и мультиплицируют общий негативный результат, способствуя возникновению общего (системного) кризиса, тем самым создавая опасность потери финансовой устойчивости, появления несостоятельности и усиливая вероятность банкротства предприятия.

Превентивное управление в системе антикризисного управления

Зарубежные авторы обычно выделяют 5 стадий антикризисного управления [10]:

1. Обнаружение сигнала (знака), с помощью которого выявляются ранние признаки, предупреждающие о возможности наступления кризисной ситуации.

2. Подготовка и предупреждение – меры, предпринимаемые топ-менеджментом по предупреждению кризиса, а также по подготовке к нему.

3. Сдерживание / локализация ущерба, предполагающие мероприятия по ограничению распространения кризисных явлений на другие подразделения и бизнес-процессы организации, а также на ее окружающую среду.

4. Восстановление – внедрение руководством организации краткосрочных и долгосрочных планов, разработанных для регенерации бизнес-операций.

5. Обучение / рефлексия – учет последствий выхода из кризисной ситуации.

Исходя из этого антикризисное управление можно подразделить на реактивное и превентивное (опережающее). Первое реализуется при проявлении негативных последствий кризисной ситуации и направлено на ее стабилизацию (первая и вторая стадии), второе – на раннее распознавание индикаторов кризиса и его предотвращение (третья и четвертая стадии). Последняя стадия исходит из реактивного антикризисного управления, однако также является информационным базисом для разработки мер превентивного характера.

Основными составляющими системы превентивного антикризисного управления являются:

- 1) анализ состояния внешней среды предприятия, составление обобщенного прогноза ее развития;
- 2) мониторинг внутренних факторов организации с целью выявления угроз для ее дальнейшего функционирования;
- 3) комплексная диагностика каждого бизнес-процесса в отдельности;
- 4) определение текущей стадии жизненного цикла предприятия и подготовка к потенциальным угрозам;
- 5) разработка превентивных антикризисных мер, направленных на предупреждение причин потенциальных угроз;
- 6) внедрение упомянутых мер;
- 7) оценка эффективности произведенных изменений;
- 8) подготовка сценариев дальнейшего развития организации после внедрения антикризисных мер.

Факторы, определяющие готовность предприятия к кризису

В рамках превентивного антикризисного управления необходимо производить постоянный мониторинг факторов, определяющих готовность предприятия к кризису.

Тематика готовности предприятия к кризису достаточно часто используется в научной литературе [10–12]. Хотя, конечно, термин «готовность» связан с военным термином «боеготовность», т.е. с возможностью соответствующим образом отреагировать на угрозу при отсутствии каких-либо предупреждающих сигналов. В целом термин «готовность» также может использоваться в рамках превентивного антикризисного управления как способность предприятия противостоять внезапно возникшей угрозе.

Термин «готовность к кризису» («crisis readiness») был введен в конце 1980-х гг. Э. Рэйли в значении «готовность справиться с неопределённостью и изменениями, вызванными кризисной ситуацией» [12]. Однако, на наш взгляд, готовность предприятия к кризису определяется не только его возможностью справиться с уже возникшей кризисной ситуацией, но также и способностью руководства предотвратить кризис. Готовность к кризису – это скорее не совокупность функций организации, а одна из её характеристик, которая определяется рядом факторов.

Факторы, характеризующие готовность предприятия к кризису, можно разделить на 5 основных групп: взаимосвязь с внешней средой; внутренняя структура; система менеджмента; лидерство и продуктивность.

1. Взаимосвязь с внешней средой. 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 [13].

К удалённому окружению относят 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.

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.

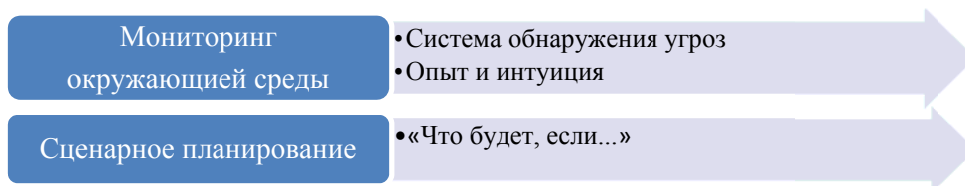


Рисунок 1. – Составляющие взаимосвязи с внешней средой при обеспечении готовности предприятия к кризису

В рамках готовности организации к кризису существует необходимость эффективного анализа и выработки соответствующих решений по отношению ко всем трём уровням внешнего окружения компании.

2. Внутренняя структура. Внутренняя структура представляет собой формальные связи между задачами, людьми и ресурсами и распределение ответственности в отношении этих задач, людей и ресурсов между членами организации. Распределение ответственности внутри организации является одним из важнейших составляющих готовности предприятия к кризису. В то же время излишнее делегирование полномочий может привести к нарушению порядка подчинённости в организации. Таким образом, важно построить внутреннюю структуру, в которой будет установлена чёткая ответственность каждого работника, без нарушения порядка подчинённости в организации.

Американский исследователь К. Вейк среди факторов внутренней структуры организации, определяющих готовность предприятия к кризису, выделяет такое понятие, как «брикollаж» [10]. Брикollаж можно определить как «трансформацию значения объекта или символа в результате необщепринятого применения». Д. Коту определяет брикollаж как «способность импровизировать при решении проблемы в отсутствии соответствующих инструментов и материалов» [11].

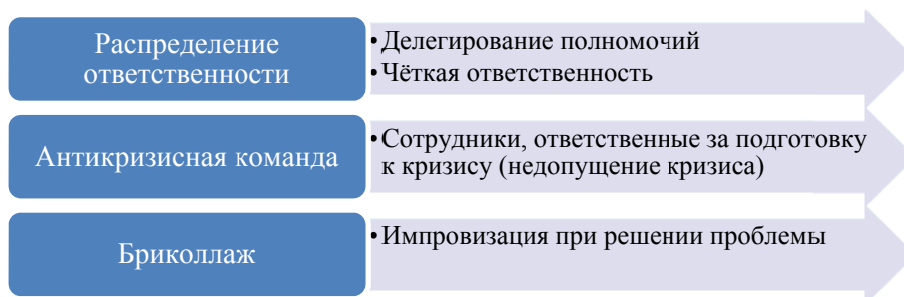


Рисунок 2. – Факторы внутренней структуры при обеспечении готовности предприятия к кризису

3. Система менеджмента. Антикризисное управление является неотъемлемой частью стратегического менеджмента на предприятии. Система подготовки предприятия к кризису, по мнению некоторых исследователей [10], должна быть обязательно включена в бизнес-план и в стратегический план предприятия.

Помимо интегрирования системы антикризисной подготовки в стратегический план предприятия некоторые авторы отмечают необходимость постоянного обучения и развития компетенций сотрудников компании.

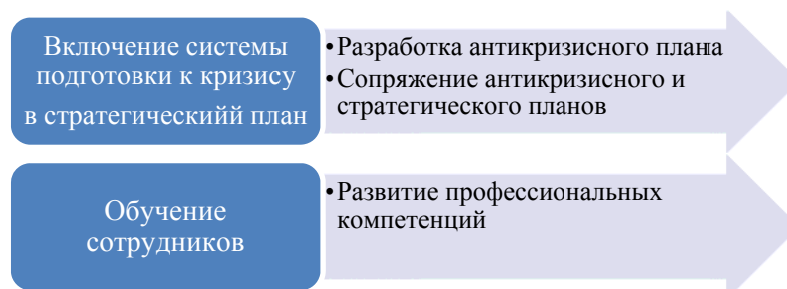


Рисунок 3. – Составляющие системы менеджмента при обеспечении готовности предприятия к кризису

4. Лидерство. Организационное лидерство – это процесс и практика, осуществляемые руководителями, которые направляют действия людей в организации в соответствии со своим ведением и формируют организационную культуру.

Лидерство в антикризисном управлении является наиболее важной его частью. Основной целью лидера в рамках готовности предприятия к кризису является побуждение людей внутри организации предотвратить кризисную ситуацию, а при её возникновении – справиться с ней и принять необходимость перемен, которые будут способствовать дальнейшему её развитию.

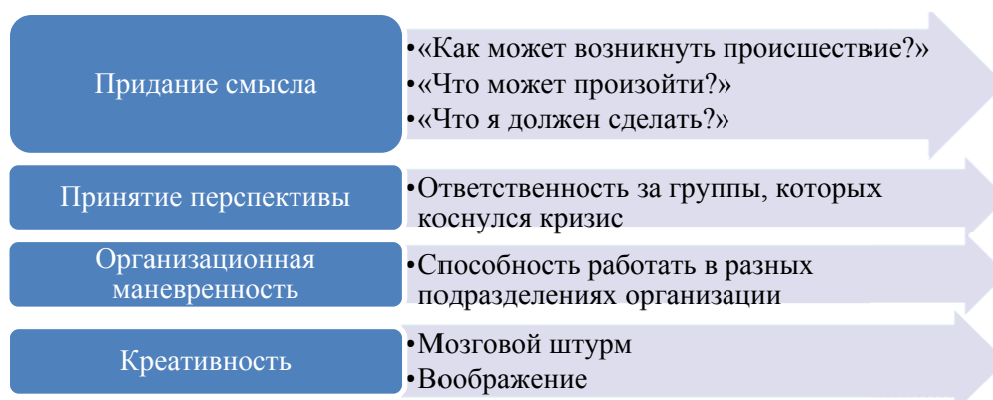


Рисунок 4. – Лидерские компетенции, необходимые для обеспечения готовности предприятия к кризису

Л. Вутэн и П. Джеймс выделяют следующие компетенции лидера, необходимые для подготовки к кризисной ситуации [13]:

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 научиться 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 осмысливать, что может угрожать организации, и разрабатывать меры для предотвращения многочисленных непредвиденных обстоятельств.

5. **Продуктивность.** Продуктивность организации отражается в отдаче от деятельности организации. Нужно отметить, что применение продуктивности в качестве одного из факторов, отражающих готовность предприятия к кризису, является фактором косвенным, поскольку продуктивность является результатом готовности предприятия к кризису наравне с другими его характеристиками.



Рисунок 5. – Система факторов, определяющих готовность предприятия к кризису

Таким образом, существует 5 основных факторов, характеризующих готовность предприятия к кризису. Как уже упоминалось ранее, готовность к кризису является не столько деятельностью организации, сколько её характеристикой. Она определяет выживаемость организации в случае негативного воздействия на неё кризисных явлений, а также возможность предотвратить наступление кризиса в организации, способность нивелировать кризисные явления и адаптироваться к новым условиям.

Особенности превентивного антикризисного управления в малом бизнесе

Возможность внедрения такого механизма на малом предприятии зачастую зависит от этапа жизненного цикла последнего [15]. Внедрение четкого механизма антикризисного управления на малом предприятии нужно осуществлять в период роста и зрелости субъекта. Превентивные меры на этапе развития должны касаться возможности резкого изменения конъюнктуры. Данная стадия характеризуется увеличением масштабов деятельности предприятия, ростом выручки и прибыли. Однако для него может оказаться смертельным резкое изменение состояния рынка, поэтому существует необходимость накопления резервов, а также рассмотрения возможных направлений дифференциации работы компании.

Превентивное антикризисное управление малым предприятием в сравнении с антикризисным управлением крупных экономических игроков происходит в условиях большей неопределенности, поскольку у малого предприятия меньший запас ресурсов, что может угрожать его устойчивости и выживаемости на рынке.

Таблица 1. – Сравнение исходных условий для разработки системы превентивного антикризисного управления на малых и крупных предприятиях

Крупные предприятия	Малые предприятия
Большой объем накопленных резервов	Малый объем накопленных резервов
Достаточная информированность о состоянии и конъюнктуре рынка, а также о прогнозируемых направлениях его развития	Чаще всего доступен гораздо меньший объем информации
Возможность привлечения внешних более квалифицированных консультантов и специалистов для анализа деятельности компании и разработки сценариев ее развития	При анализе и планировании дальнейшей деятельности руководитель компании обычно полагается на собственные силы и квалификацию внутреннего персонала
Предприятие не обладает достаточной маневренностью для перехода к другому виду деятельности даже при угрозе кризиса на данном рынке	Малые предприятия достаточно маневренны и могут легче адаптироваться к рыночным изменениям, а также изменять основную деятельность
В случае кризисной угрозы возможна помощь со стороны государства и инвесторов	Доступ к внешним финансовым ресурсам чаще всего достаточно ограничен

Данные таблицы свидетельствуют о том, что, хотя у малых субъектов хозяйствования в отличие от крупных не существует запаса финансовой прочности, их преимуществом при наступлении угрозы кризиса является маневренность и способность быстрой и более легкой адаптации к меняющейся ситуации.

Особенности функционирования малого предпринимательства в Республике Беларусь

В Республике Беларусь сложилась сложная неоднозначная ситуация с развитием малого бизнеса и отношением к нему властей. Существуют видимые и скрытые факторы сдерживания роста малых предприятий, а также причин банкротства. Тем не менее, несмотря на сложные условия существования и развития малого бизнеса в Республике Беларусь, наблюдается рост количества малых предприятий (таблица 2).

Таблица 2. – Динамика роста количества малых предприятий Республики Беларусь в 2009–2014 гг. [16]

2009	77 402
2010	84 164
2011	88 673
2012	97 444
2013	108 689
2014	111 792

Модель функционирования белорусского сегмента малого бизнеса недостаточно сформирована, что вызвано рядом факторов [17].

1. *Исторический уклад.* Особенностью развития предпринимательства в нашей стране является непродолжительный период его существования. Традиции дореволюционной коммерческой инициативы безвозвратно потеряны и не соответствуют условиям нынешнего функционирования экономики, а в советский период деловая активность была практически исключена, что привело к застою данного социального явления.

2. *Институциональная среда.* Активизация предпринимательства как особого социально-экономического института зависит от ряда факторов, включающих государственную поддержку, систему налогообложения, общественное мнение, состояние экономики и т.д. В настоящее время правила взаимодействия власти, общества и частного

бизнеса в Беларуси не до конца сформированы. С одной стороны, идет переход к рыночным отношениям, с другой – долгосрочное функционирование в рамках административно-плановой системы не может не наложить отпечаток на дальнейшее развитие этого важнейшего института рыночной экономики.

3. *Архетипические представления и генетические особенности.* Становление предпринимательства в постсоветский период ограничивается и определенными социокультурными ценностями. Согласно сложившимся стереотипам бизнесмен – это собственник, который эксплуатирует наемный труд в целях личной выгоды. К такому человеку уже на уровне архетипов сложилось негативное отношение, последствия которого ощущаются и в наше время. Кроме того, можно отметить, что за более чем 70-летний период существования СССР прервалась генетическая цепь людей с коммерческой жилкой.

Проблемы превентивного антикризисного управления в Республике Беларусь

Термин «антикризисное управление» возник в Республике Беларусь сравнительно недавно. Его появление обусловлено, прежде всего, переходом республики к рыночной экономической системе, расширением внешних связей и, как следствие, определенной зависимостью от развития сопредельных государств. В белорусском законодательстве этот термин связан в первую очередь с деятельностью антикризисного управляющего, способствующей проведению процедуры банкротства предприятия (санации или ликвидации) [5]. Однако к услугам такого специалиста прибегают при запущенных ситуациях, текущее же системное антикризисное управление осуществляется менеджерами самого субъекта. Что же касается реализации превентивных мер, то это связано с рядом проблем, касающихся ограниченности прогнозирования организацией изменения факторов внешней среды, среди которых можно отметить следующие:

1. *Курсовые риски.* Деятельность экономических субъектов Республики Беларусь достаточно сильно обусловлена курсами СКВ, поэтому их сильные колебания внутри страны отрицательно сказываются на функционировании предприятий. Однако в последнее время Правительство предпринимает шаги по минимизации использования иностранной валюты во внутренних расчетах.

2. *Зависимость от иностранных контрагентов эффективности работы белорусских компаний,* большая часть которых вовлечена во внешнеэкономические отношения. Поскольку основным партнером Беларуси является Россия (на нее приходится около половины внешнеторгового оборота Республики Беларусь), негативные тенденции в российской экономике также отрицательно сказываются на отечественных субъектах.

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

Основной проблемой для превентивного антикризисного управления является отсутствие четкой группы работников, в чьи функции входит мониторинг, контроллинг и планирование работы организации. Обычно в ней есть службы бухгалтерского учета, планирования и прогнозирования, которые, однако, далеко не всегда работают сообща. По сути, превентивным антикризисным управлением занимается каждый менеджер, но на деле никто из них не ответственен за анализ всех данных о внутренних и внешних факторах и предвидение будущего развития, поэтому кризис обнаруживается уже на стадии проявления явных отрицательных его последствий.

Таким образом, превентивному антикризисному управлению сопутствует ряд проблем, связанных с внешней и внутренней средой компании, поэтому белорусские предприятия чаще всего прибегают к реактивному антикризисному управлению.

Заключение

В последние годы в Республике Беларусь наметилась тенденция роста количества малых предприятий. Однако для успешного их функционирования в постоянно меняющихся условиях необходимо внедрение непрерывного превентивного антикризисного управления. Малый бизнес чаще всего не обладает достаточными финансовыми ресурсами для преодоления проявлений уже наступившего кризиса, но имеет недостаточную маневренность, чтобы их нивелировать или же вовсе не допустить. Таким образом, необходимо иметь научно обоснованную и проработанную антикризисную стратегию, основой которой должны стать:

1) качественное совершенствование и обеспечение комплексности формирования эффективных механизмов реструктуризации и предупреждения банкротства малых предприятий;

2) переход от проведения неотложных мер к выработке действенных инструментов, позволяющих предотвратить или сгладить острые проявления финансовых кризисов (к ним отнесены развитие методов программно-целевого и стратегического планирования, разработка методики оценки социально-экономической эффективности тех или иных мероприятий оперативного антикризисного управления);

3) сбалансированность мер государственной поддержки малого бизнеса и ответственности самих предприятий за качество систем управления, в том числе предназначенных для предотвращения кризисных ситуаций;

4) развитие интеллектуального потенциала антикризисного управления на макро-, мезо- и микроуровне в сочетании с частно-государственным партнерством в области корпоративной социальной ответственности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Keynes, J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money / J. M. Keynes. – London : Macmillan, 2007.
2. Wiktionary [Electronic resource]. – Mode of access: <https://en.wiktionary.org/wiki/crisis>.
3. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dal.sci-lib.com/>.
4. Словарь общественных наук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://glossary.ru>.
5. Hermann, Ch. F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations / Ch. F. Hermann // Administrative Science Quarterly – 1963. – 6/1. – P. 61–82.
6. Абалкин, Л. И. Логика экономического роста / Л. И. Абалкин. – М. : Ин-т экономики РАН, 2002. – 228 с.
7. Богданов, А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука : в 2 кн. / редкол.: Л. И. Абалкин (отв. ред.) [и др.]. – М. : Экономика, 1989. – Кн. 2. – 304 с.
8. Schumpeter, J. A. Business Cycles: A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process / J. A. Schumpeter. – New York ; London : McGraw-Hill Book Company. – 1939. – 2 vol. – 461 p.
9. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения : избр. труды / Н. Д. Кондратьев, Ю. В. Яковцев, Л. И. Абалкин. – М. : Экономика, 2002. – 766 с.
10. Pearson, C. M. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management / C. M. Pearson, I. I. Mitroff // Academy of Management Executive. – 1993. – Vol. 7. – P. 48–59.

11. Wooten, L. P. Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development / L. P. Wooten, E. H. James // *Advances in Developing Human Resources*. – 2008. – № 10 (3). – P. 352–379.
12. Reilly, A. H. Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard / A. H. Reilly // *Columbia Journal of World Business*. – 1987. – Vol. 22. – 81 p.
13. Pearce II, J. A. Strategic management / J. A. Pearce II, R. B. Robinson. – St. Petersburg : Piter, 2013. – 560 p.
14. Pollard, D. Crises, Scenarios, and the Strategic Management Process / D. Pollard, S. Hotho // *Management Decision*. – 2006. – Vol. 44, № 6. – P. 721–736.
15. Морковкина, С. С. Механизм обеспечения устойчивого развития малого предпринимательства в условиях возникновения кризисных ситуаций в экономике / С. С. Морковкина, Е. А. Панявина // *Социально-экономические явления и процессы*. – 2011. – № 12. – С. 201–205.
16. Малое и среднее предпринимательство Республики Беларусь : стат. сб. – Минск : Нац. стат. комитет Респ. Беларусь, 2015.
17. Власюк, Ю. А. Трансформация предпринимательства в ходе инновационного развития экономики / Ю. А. Власюк // *Перспективы инновационного развития Республики Беларусь : сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. конф.* – Брест, 2011. – С. 282–284.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 16.02.2016

Tsukanova M.V. Preventive Crisis Management in Small Business of the Republic of Belarus: Problems and Prospects

The article considers the effects of the financial crisis on enterprises. There analyzed the main factors that determine the enterprise crisis readiness. Crisis management is considered on two levels: reactive management, acting upon the occurrence of the crisis, and preventive management, whose main objectives is anticipation of a crisis situation and its prevention. There analyzed the main features of small business in the Republic of Belarus and the factors determining the possibility of introducing a system of preventive crisis management in small enterprises.