

Мари Микушова, Вацлав Фридрих

## РАЗРАБАТЫВАЮТ ЛИ МАЛЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ? РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

*В статье представлены некоторые результаты исследования (2011г.) отношения малых организаций к превентивным мерам против кризиса. С помощью факторного анализа были выявлены две стратегии подготовки к кризису. Первая направлена на создание и актуализацию кризисного плана и кризисной команды, вторая основана на правильном поведении организации по отношению к сотрудникам и к окружению так, чтобы сформировать их лояльность. При использовании статистически обработанных данных, полученных в результате эмпирического исследования, авторы пришли к заключению, что подготовка к потенциальному кризису не становится обычной частью работы менеджера и не оценивается как признак конкурентоспособности.*

*Ключевые слова:* факторный анализ; кризис; малые организации; превентивные меры; исследование.

Марі Мікушова, Вацлав Фрідріх

## ЧИ РОЗРОБЛЮЮТЬ МАЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ? РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

*У статті представлено деякі результати дослідження (2011р.) відношення малих організацій до превентивних заходів проти кризи. За допомогою факторного аналізу було виявлено дві стратегії підготовки до кризи. Перша спрямована на створення та актуалізацію кризового плану і кризової команди, друга базується на правильній поведінці організації по відношенню до співробітників і оточення так, щоб сформувати їх лояльність. При використанні статистично оброблених даних, отриманих у результаті емпіричного дослідження, автори дійшли висновку, що підготовка до потенційної кризи не стає звичайною частиною роботи менеджера і не оцінюється як ознака конкурентоспроможності.*

*Ключові слова:* факторний аналіз; криза; малі організації; превентивні заходи.

Marie Mikušová<sup>1</sup>, Václav Friedrich<sup>2</sup>

## DO SMALL ORGANIZATIONS CREATE SURVIVAL STRATEGIES? RESEARCH RESULTS

*The paper presents some results of the research on small organizations' approach to preventive measures against the crisis, as conducted in 2011. Factor analysis has identified two strategies for preparation to crisis. The first aims at the creation and updating of a crisis plan and a crisis team, the second is based on the correct behavior of an organization towards its employees and the environment so as to generate their loyalty. Using statistically processed data from the empirical research, the authors conclude that preparation for a potential crisis does not become a normal part of managers' work and is not treated as a sign of competitiveness.*

*Keywords:* factor analysis; crisis; small organizations; preventive measures.

---

<sup>1</sup> PhD, Department of Management, Faculty of Economics, University of Technology, Mining Institute in Ostrava, Czech Republic.

<sup>2</sup> PhD, Department of Mathematical Methods in Economics, Faculty of Economics, University of Technology, Mining Institute in Ostrava, Ostrava, Czech Republic.

**1. Введение в проблематику статьи и литературный обзор.** Характер и появление кризисных ситуаций свидетельствуют о динамическом и разностороннем характере кризиса, а также ставят вопросы о том, смогут ли организации предотвращать возникновение проблемных ситуаций. Из-за развития внешнего окружения и внутренней среды организации были вынуждены изменить подход к кризису и кризисному управлению. Самым главным можно считать привлечение топ-менеджмента к кризисному управлению, акцентирование внимания на предкризисной фазе, т.е. превентивных мерах, введение кризисного управления в организационную культуру и в первую очередь осознание того, что хорошо функционирующий кризисный менеджмент может считаться источником конкурентных преимуществ. За последние годы сознание кризиса, также как и знание условий, которые создает среда, рынок, экономика, и социально-технических систем (организаций), которые являются уязвимыми из-за сбоя в прогнозировании и контроле, повысилось. С уверенностью нельзя утверждать, что эта уязвимость вытекает из случайных сил окружающей среды или сбоя в самой технологии (Перроу, 1999), ни исключительно по человеческой ошибке (Ризон, 1990), несмотря на то, что часто это именно эти факторы. Сейчас скорее необходимо сосредоточиться на укоренившихся организационных условиях и образцах, которые помогли бы предсказывать кризисные ситуации (Горватова, Чопикова, 2012). Это означает, что ученые и практики сегодня добиваются спецификации функционирования организации для того, чтобы поддержать кризисное управление и безопасную производительность или же кризисные операции в комплексе. Однако понимание того, в чем настает уязвимость организации, не означает автоматически, что можно избежать катастроф в будущем. Способность менеджмента предвидеть и предотвращать кризис является важным условием работы организации (Дьолог, 2011).

В изучении, а также в практическом создании систем кризисного управления существует ряд препятствий, ограничений, с которыми ученые и практики должны справиться. Исследования свидетельствуют о том, что только недостаточный процент организаций, обычно около 50%, имеет кризисный план, но еще меньший процент организаций его актуализирует и тестирует (Джекуес, 2007). Неожиданной проблемой может стать не недостаток, а, наоборот, избыток информации, благодаря быстро развивающимся базам данных (Игнатъева, Янковой, 2012). Иногда менеджмент не способен отследить предупреждающие сигналы (Реджестер, Ларкин, 2002). Существуют и случаи, когда управляющие пытаются скрыть или исказить факты (Чопикова, Бартускова, 2012). Проблемой могут быть, например, споры между отделами, что может привести к созданию искусственных барьеров (Шейн, 2004). При подготовке к кризису большую роль играют и финансовые расходы. Вагнерова (2010) сосредотачивает свое внимание на посткризисном периоде и утверждает, что потенциальные расходы имеют тенденцию определять способ реагирования организации на кризис. Однако она не отрицает, что самую большую часть составляют рыночные расходы. Коомбс (2007) обращает внимание на то, что не каждый

кризис начинается из-за "проблемы". Организации следует иметь свои критерии для определения, когда "проблема" может перерасти в кризис. Вовремя взять ответственность за кризисное управление — один из факторов снижения риска. Управление кризисом является самостоятельной дисциплиной со стратегическим масштабом и значением, намного превосходящим заблаговременное предупреждение и превентивные меры (Митрофф, 2004). Также является очевидным, что обе дисциплины включают в себя деятельность, целью которой является помощь в заблаговременной идентификации проблем и в эффективном управлении ими так, чтобы сократить шанс превращения "проблемы" в кризис.

Не только сегодняшняя мировая экономическая ситуация, но и постоянно изменяющаяся предпринимательская среда, со все более быстрыми и более серьезными последствиями прежде всего для малых предприятий, имеет все большие требования для их выживания. Уязвимое положение малых предприятий, их старание понять опасность потенциальных кризисов стали импульсом для исследовательского проекта, одним из результатов которого и является эта статья.

**2. Методика исследования.** Целью исследования было определить, как малые предприятия готовятся к кризису. Для достижения цели проведено эмпирическое исследование на репрезентативной выборке субъектов предпринимательской деятельности, статистически обработаны данные и произведена их интерпретация. Исследование было проведено осенью 2011 года. Данные были получены с помощью количественных и качественных методов исследования. Вопросы в опроснике носили объективный и субъективный характеры. В основном была использована дихотомическая форма вопроса, по большей части альтернативная и перечислительная. Номинальные шкалы (шкала Лайкерта) имели вербальную форму. Опросник содержал, в ограниченном количестве, и вопросы открытого типа.

Респондентами были хозяева и менеджеры предпринимательских субъектов с максимальным количеством сотрудников — до 10 и с годовым оборотом — до 400 000 EUR. Предпринимательские субъекты действовали на территории Чешской республики. Как выяснилось впоследствии, большинство респондентов являлось одновременно хозяевами и менеджерами, в чем нет ничего удивительного. Для получения сведений о респондентах была использована база данных Торговой палаты. Респонденты были выбраны с помощью простой случайной выборки. Было опрошено около 5000 респондентов, получено примерно 300 ответов. Опрос респондентов проводился онлайн. Полученные данные были статистически оценены. Было проведено номинальное измерение и измерение ординальное с использованием коэффициента корреляции. При использовании внутренней и перекрестной корреляции исследовалась взаимозависимость между выбранными данными. Метод треугольника (Фуллера) был использован для решений по нескольким критериям. С помощью индукции статистически обработанных данных были сформулированы общие заключения в области готовности малых предприятий к кризису.

После установления того, приходилось ли организациям столкнуться с трудностями и заставили ли их эти трудности предпринять превентивные меры, авторы сосредоточили свое внимание на причинах, которые усложняют организациям проведение таких мер. Авторов также интересовало, как респонденты оценят свои знания в области кризисного управления. Эти вопросы направлены на то, как себя оценивают сами опрошиваемые. Даже уверенное утверждение менеджера, что он имеет ясное представление и знания о кризисе, и о том, как с ним справляться, на практике может оказаться неправдивым.

Для обеспечения достаточной возвратности анонимный опросник был составлен просто и с как можно меньшим количеством вопросов.

У выбранных соотношений корреляции отслеживаются с помощью коэффициента корреляции Пирсона. Исходный коэффициент представляет собой корреляции для измерения линейной зависимости между двумя числовыми величинами  $X$  и  $Y$ , которые составляют упорядоченные пары  $(x[i], y[i])$ . Предполагается нормальное распределение обоих знаков, в случае большого массива данных ( $N > 30$ ), достаточным является распределение, которое не содержит удаленные измерения.

Коэффициент корреляции Пирсона вычисляется по формуле:

$$r = \frac{S_{XY}}{S_X S_Y}, \quad (1)$$

где  $S_{XY}$  — т. н. ковариантность (смешанный разброс значений) величин  $X$ ,  $Y$ , вычисляется по формуле:

$$S_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n}. \quad (2)$$

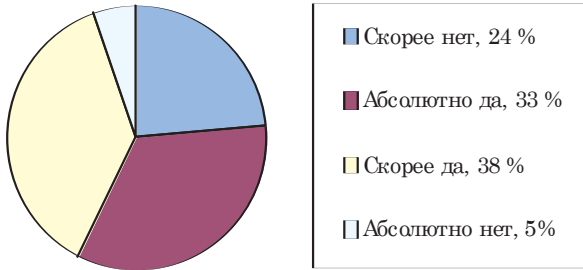
Коэффициент корреляции принимает значения от  $-1$  до  $+1$ . Значения около  $0$  говорят об отсутствии зависимости между величинами, положительные значения коэффициента корреляции говорят о прямой (увеличивающейся) зависимости, отрицательные — о непрямой (уменьшающейся) зависимости.

Корреляции были оценены и с помощью коэффициента корреляции рангов  $r_s$  Спирмана. Для вычисления корреляции внутри таблиц контингентности используется измененный коэффициент корреляции Кендалла ( $\tau_b$ ), который исключает наличие одинаковых значений в последовательности, поэтому не приводит к искажению результатов. Была замечена только минимальная разница между значениями всех 3 коэффициентов корреляции.

**3. Анализ полученных результатов и их обсуждение.** Было получено 301 действительных ответов. По результатам исследования, шире всего представлены организации с количеством сотрудников меньше 5 (64%), с годовым оборотом менее 200 000 EUR (66%), действующие в сфере услуг

(86%), существующие на рынке более 10 лет (63%), хозяева которых имеют сильную управленческую позицию (86%).

*а. Удалось ли прошлому кризису создать мотивацию к превентивным мерам?* Абсолютное большинство опрошенных признало наличие ранее существовавшей серьезной опасности. 45% ответило "абсолютно да", 26% — "скорее да". Всего лишь 9% были уверены и пока не уделяли внимания существованию угрожающей опасности. Вопрос состоит в том, извлекли ли организации урок вообще и каким образом (График 1).



**Рис. 1. Заставила ли вас пережитая "кризисная ситуация" готовиться к будущему кризису?**

Чуть менее 3/4 организаций (71%), которые уже решали возникшие кризисные ситуации, прошлые проблемы заставили готовиться к преодолению потенциальной серьезной опасности в будущем, созданием, например, вариантов решения, запасных планов, аварийных планов и т.д.

Сильная положительная зависимость между пережитием кризиса в прошлом и последующими превентивными мерами была подтверждена и коэффициентами корреляции у всех 3 коэффициентов при уровне значимости  $\alpha = 0,05$ , а также  $\alpha = 0,01$ :

Вопр. 1: Вы почувствовали на себе кризис?

Вопр. 2: Вы готовитесь к кризису?

На оба вопроса отвечал  $N = 301$  респондент:

Коэффициент корреляции Пирсона  $r = 0,202$ , Спирмена  $r_s = 0,245$ , Кендалла  $\tau_c = 0,213$ .

*б. Нет необходимости готовиться к кризису?* Большинство респондентов осознает повышающуюся серьезность ситуации, т.к. 88% из них признает важность подготовки к кризису. 50% опрошенных утверждают "абсолютно да". Однако есть и те, кто считает превентивные меры излишними. Почему так?

Те, кто подготовку к кризису не считают важной (12% респондентов), обычно прикрываются утверждением, что они имеют сильную позицию (стратегического партнера, отличный продукт, достаточное количество финансов и т.д.) и поэтому не боятся кризиса, утверждает 60% из них.

Важную роль при формировании такого мнения играет взгляд на большие расходы, связанные с превентивными мерами (37%), в комбинации с мнимой бесполезностью превентивных мер, так как все равно не помешать возникновению кризиса (53%), и мнением, что все равно кризис будет развиваться иначе, чем предполагают превентивные меры (планы) (37%).

В целом, можно сказать, что хотя опрашиваемые и признают наличие потенциальной опасности, у них созданы защитные механизмы, прежде всего такие как непредсказуемость (кризис непредсказуем, поэтому к нему нельзя подготовиться), расходы (кризисный менеджмент слишком дорог) и представление о собственном всемогуществе (мы сильные, нам не следует бояться кризиса). Их позиции имеют склонность фатализму и, естественно, будут разрушительными в будущем (Микушова, Горватова, 2012).

*В. Что усложняет подготовку к преодолению кризиса?* Проактивные организации, т.е. те организации, которые активно готовятся к преодолению кризиса, сталкиваются с рядом сложностей.

Чаще всего это недостаток соответствующих специалистов в их рядах (39%), связанный с недостатком финансовых средств для их подготовки, или принятия на работу внешних специалистов (47%). Эти сложности 47% респондентов связывают с чрезмерной занятостью на работе, следствием которой является недостаток времени для проведения превентивных мер против кризиса. В связи с меньшими финансовыми возможностями и человеческими ресурсами малых организаций результаты были ожидаемыми. Чрезмерную рабочую занятость и из нее следующий недостаток времени авторы ставят под вопрос в связи с тем, что большинство опрошенных менеджеров одновременно являются и хозяевами организаций. В таких ситуациях, а особенно в малых организациях, является закономерным то, что хозяева-менеджеры пытаются все сами держать под контролем и отказываются делегировать права и обязанности. Это может послужить одной из причин кризиса.

Ответы на вопросы по данной теме можно сконцентрировать в нескольких областях. Первой широкой областью является область, связанная с законодательством и политической сферой. Здесь респонденты считают самыми большими трудностями частые изменения в законах, недостаточную поддержку малого бизнеса со стороны государства, налогообложение, отношение органов государственного управления, бюрократию, подход банков к выдаче кредитов, административную нагрузку, недобросовестную конкуренцию. Эти ответы скорее были результатом собственного жизненного опыта респондентов. Вторую область можно выделить как область частного бизнеса. Здесь респонденты отмечали большую конкуренцию со стороны азиатских товаров и гипермаркетов, зависимость от других членов снабженческой цепочки и налогонеплательщиков. Любопытной, но наименее представленной является область самокритики респондентов. Некоторые признали собственное нежелание искать заказы, когда они "не поступают сами" в период кризиса, недостаточное желание и стремление решать проблемы.

В заключительной части опросника респонденты должны были оценить, до какой меры в их организации созданы условия для преодоления кризиса (График 2). К предлагаемым ответам они могли высказаться:

"Мы ведем себя по отношению к сотрудникам так, чтобы могли, на случай кризиса, положиться на их лояльность и понимание; мы ведем себя по отношению к своему окружению (общественности, торговым партнерам,

государственным учреждениям и т.д.) таким образом, чтобы создать доверие по отношению к нам; у нас разработаны кризисные планы (резервное решение, альтернативы) для выбранных ситуаций; актуализируем кризисные планы; у нас создана кризисная команда (список людей с соответствующей квалификацией для решения конкретной кризисной ситуации); мы знаем наши слабости (устаревший продукт, недостаток финансов и т.д.); знаем о внешней опасности (конкуренция, законодательство, дистрибуция и т.д.)”.

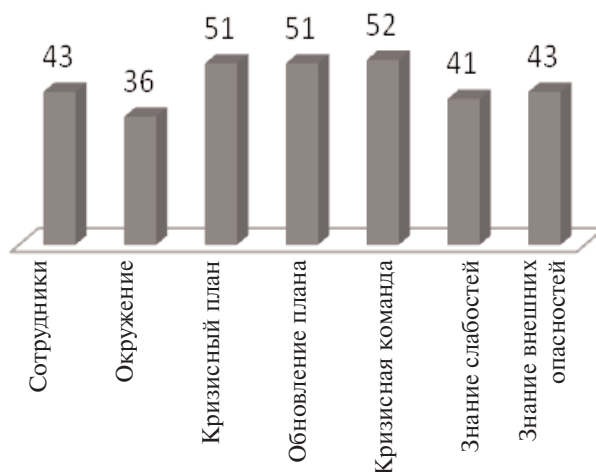


Рис. 2. В какой мере в вашей организации созданы следующие условия для преодоления кризиса? (%)

Из последней части опросника становится ясным наличие позитивной самооценки у опрошиваемых. Менеджеры о своих организациях высокого мнения, как в отношении сотрудников, так и в отношении окружения. Они уверены, что своим поведением вызывают доверие у своих сотрудников (43%) и у своего окружения (36%).

Также они знакомы с потенциальными опасностями. Опрошиваемые знают собственные слабые стороны (устаревший продукт, недостаток финансов и т.д.). Аналогичное количество опрошенных указывает на знание внешней опасности (конкуренты, изменения на рынке и т.д.). Самое большое внимание уделяется созданию антикризисного плана (51%) и антикризисной команды (52%). Однако потенциал антикризисных планов недооценивается, так как только половина из них поддерживается на таком уровне, чтобы быть способной отражать актуальную ситуацию.

**4. Внутренняя и перекрестная корреляция.** Выбранные взаимоотношения были далее анализированы с помощью внутренней и перекрестной корреляции.

**4.1 Внутренняя корреляция.** Корреляция между отдельными позициями — респонденты не выбирали тот ответ, который ближе всего их пониманию проблемы, но выражали степень своего согласия/несогласия с отдельными возможными ответами по пятибалльной восходящей ординальной шкале Лайкерта (от 1 = "абсолютно нет" до 5 = "абсолютно да").

Для выражения зависимости во всех случаях был использован ординальный коэффициент корреляции Кендалла  $\tau_b$ . Зависимость тестировалась при уровне значимости  $\alpha = 0,05$  (сильная зависимость — в таблице отмечена одной звездочкой со значением  $\tau_b$ ) и  $\alpha = 0,01$  (очень сильная зависимость — две звездочки).

С учетом того, что коэффициент корреляции является парным и симметричным, результат корреляционного анализа был изображен в форме так называемого "треугольника Фуллера". Речь идет о нижней диагональной матрице коэффициентов корреляции (без главной диагонали). При графическом изображении данной матрицы в строках опущена первая позиция, а в столбцах — последняя позиция. Значительные взаимосвязи выделены жирным шрифтом.

В таблице создалась 2 группы взаимосвязанных позиций (с сильными положительными корреляциями):

а) У нас создана кризисная команда; У нас разработаны кризисные планы; Мы актуализируем кризисные планы.

б) Ведем себя по отношению к сотрудникам так, чтобы, в случае кризиса, мы могли рассчитывать на их лояльность; Ведем себя по отношению к своему окружению так, чтобы вызывать доверие; Мы знаем наши слабости; Мы знаем о существовании внешней опасности.

Данные 2 группы мнений могут представлять 2 разные стратегии, которые организации используют для преодоления кризисов и для разработки превентивных мер:

а — Мы сделали ставку на кризисную команду и кризисный план;

б — Мы сделали ставку на лояльность сотрудников и окружения, т.е. заказчиков, поставщиков, государственных учреждений, общественности и т.д.

В справедливости такого мнения можно убедиться при помощи факторного анализа.

Анализ главных компонент с использованием критерия Кайзера (собственное число  $> 1$ ) выявил, как и предполагалось, два значимых фактора. Эти факторы объясняют 49,5% вариативности всех ответов. Ротационным решением методом эквимакс к первому фактору были отнесены именно те 4 компонента, которые были в корреляционной матрице идентифицированы как группа Б (лояльность). Ко второму фактору были отнесены компоненты "У нас разработаны кризисные планы" и "Мы актуализируем кризисные планы" из группы А (кризисные планы). Позиция "У нас создана кризисная команда" показывает слабое влияние на оба фактора (корреляция с факторами  $< 0,5$ ), причем более значительным является позитивное влияние на второй фактор.

Заключение корреляционного анализа относительно двух стратегий, как подготовиться к кризису и противостоять ему, было позитивным.

В группе ответов "Что вам мешает при подготовке к преодолению кризиса" снова высказали свое мнение все респонденты. Очень сильная зависимость ( $\alpha < 0,01$ ) проявилась между мнениями "У нас нет необходимых



специалистов в рядах своих сотрудников" и "У нас нет финансовых средств для их подготовки или на внештатных сотрудников". Беря во внимание небольшое количество мнений в этой группе и единственную значительную корреляцию, сегментирование мнений в данном случае излишне.

**Таб. 1. Внутренняя корреляция в группе ответов "В какой мере в вашей организации созданы условия для преодоления кризиса (больших проблем)?" (N = 301 респондент)**

Корреляция Треугольник Фуллера	Ведем себя по отношению к сотрудникам так, чтобы, в случае кризиса, мы могли рассчитывать на их лояльность	Ведем себя по отношению к своему окружению так, чтобы вызвать доверие	Мы актуализируем кризисные планы	У нас создана кризисная команда	У нас разработаны кризисные планы	Мы знаем наши слабости
Ведем себя по отношению к своему окружению так, чтобы вызвать доверие	<b>0,349**</b>					
Мы актуализируем кризисные планы	-0,013	-0,010				
У нас создана кризисная команда	-0,063	0,004	<b>0,108*</b>			
У нас разработаны кризисные планы	<b>0,087*</b>	0,016	<b>0,501**</b>	<b>0,197**</b>		
Мы знаем наши слабости	<b>0,204**</b>	<b>0,254**</b>	0,006	0,015	-0,010	
Мы знаем о существовании внешней опасности	<b>0,098*</b>	<b>0,231**</b>	-0,008	-0,022	-0,060	<b>0,234**</b>

4.2. *Перекрестная корреляция.* Перекрестные корреляции исследуют взаимосвязь между позициями двух групп. В нашем случае возможна корреляция между группами ответов "В какой мере в вашей организации созданы условия для преодоления кризиса" и "Что вам мешает при подготовке к преодолению кризиса", которые к тому же используют одну и ту же шкалу Лайкерта для оценки.

Таб. 2. Факторный анализ группы ответов "В какой мере в вашей организации созданы условия для преодоления кризиса (больших проблем)?" — результаты факторного разложения

Развернутая матрица<sup>a</sup>

	Компонент	
	1	2
Ведем себя по отношению к своему окружению так, чтобы вызвать его доверие.	,754	
Ведем себя по отношению к сотрудникам так, чтобы, в случае кризиса, мы могли рассчитывать на их лояльность.	,691	
Мы знаем наши слабости (устаревший продукт, недостаток финансов и т.д.).	,642	
Мы знаем о существовании внешней опасности (конкуренция, законодательство и т.д.).	,539	
У нас созданы кризисные планы для отдельных ситуаций.		,859
Мы актуализируем кризисные планы.		,800
У нас создана кризисная команда.	-,108	,497

Метод получения: Анализ основных компонентов.

Метод вращения: эквимакс с нормализацией Кайзера.

Вращение сошло после 3 повторений.

Графическим изображением перекрестных корреляций является двумерная таблица (матрица) коэффициентов корреляции, в которой строки представляют позиции одной батареи, а столбцы — другой. Для выражения степени зависимости снова был использован ординальный коэффициент корреляции Кендалла  $\tau_b$ , и зависимость тестировалась при уровне значимости  $\alpha = 0,05$  и  $\alpha = 0,01$ .

Строки в таблице упорядочены так, чтобы позиции, соответствующие стратегиям (а) и (б) из таблицы 1, остались вместе. Очевидно, что мнение "Актуализируем кризисные планы" существенно не коррелирует с какой-либо позицией второй группы (сложности). Все существенные корреляции являются позитивными (выделены в таблице).

Стратегия (а) — кризисные планы (У нас создана кризисная команда; У нас созданы кризисные планы; Актуализируем кризисные планы) — больше всего коррелирует с мнением "У нас нет финансовых средств для подготовки сотрудников или на внештатных специалистов" и, частично, с мнением "Нет времени этим (имеются в виду превентивные меры) заниматься".

Стратегия (б) — лояльность (Ведем себя по отношению к сотрудникам так, чтобы мы могли рассчитывать на их лояльность; Ведем себя по отношению к своему окружению так, чтобы вызывать доверие; Мы знаем наши слабости; Мы знаем о существовании внешней опасности) — больше всего коррелирует с позицией "Нет времени этим (имеются в виду превентивные меры) заниматься".

Можно сказать, что в области превентивных мер против кризиса и подготовке самую главную роль играют факторы времени и недостатка финансовых средств.

Если использовать, при объединении обеих групп ответов с предыдущей таблицы, анализ достоверности, можно получить значение  $\alpha$  Кронбаха = 0,535 с тем, что при опущении какой-либо из позиций это значение бы уже

не повысилось. То есть мнения, содержащиеся в обеих таблицах, на удивление гомогенны (одинаковы). Было обнаружено, что для достижения идеального значения достоверности  $\alpha = 0,7$  нужно было бы удвоить количество позиций.

**Таб. 3. Перекрестные корреляции между группами ответов "В какой мере в вашей организации созданы условия для преодоления кризиса" и "Что Вам мешает при подготовке к преодолению кризиса"**

Перекрестные корреляции	У нас нет финансовых средств для подготовки (обучения) сотрудников или на внеплатных специалистов	У нас нет необходимых специалистов в рядах своих сотрудников	Нет времени заниматься превентивными мерами
У нас создана кризисная команда	<b>0,138**</b>	0,021	<b>0,099*</b>
У нас созданы кризисные планы (резервные решения, альтернативы) для выбранных ситуаций	<b>0,085*</b>	<b>0,089*</b>	<b>0,105*</b>
Актуализируем кризисные планы (альтернативные решения)	0,056	0,073	0,018
Ведем себя по отношению к сотрудникам так, чтобы, в случае кризиса, мы могли рассчитывать на их лояльность и понимание	0,040	<b>0,105*</b>	0,077
Ведем себя по отношению к своему окружению так, что вызываем его доверие	0,084	0,045	<b>0,149**</b>
Мы знаем наши слабости (устаревший продукт, недостаток финансовых средств и т.д.)	0,063	0,055	<b>0,088*</b>
Мы знаем о существовании внешней опасности (конкуренция, законодательство и т.д.)	<b>0,094*</b>	<b>0,104*</b>	<b>0,153**</b>

Таким образом, на обе группы можно смотреть как на одну группу мнений и снова попробовать применить факторный анализ (Таб. 4).

С помощью критерия Кайзера (собственные числа  $> 1$ ) было установлено 4 фактора, среди которых в этот раз разделилось примерно 59% вариабильности обеих групп. Ротационное решение методом эквамакс впоследствии к данным факторам отнесло следующие составляющие:

(1) Ведем себя по отношению к сотрудникам так, чтобы, в случае кризиса, мы могли рассчитывать на их лояльность и понимание; Ведем себя по отношению к своему окружению так, чтобы вызвать доверие.

(2) У нас созданы кризисные планы (резервные решения, альтернативы) для выбранных ситуаций; Мы актуализируем кризисные планы (альтернативные решения).

(3) У нас нет финансовых средств для подготовки (обучения) собственных специалистов или на внештатных сотрудников; У нас нет необходимых специалистов в рядах своих сотрудников.

(4) Нет времени заниматься превентивными мерами; У нас создана кризисная команда; Мы знаем о существовании внешней опасности (конкуренция, законодательство и т.д.).

Первые два фактора примерно соответствуют факторам первоначального факторного анализа (лояльность и кризисные планы) и содержат только позиции из этой группы (В какой мере в вашей организации созданы следующие условия для преодоления кризиса). И, аналогично, второй фактор покрывает две составляющие второй группы (Что вам мешает при подготовке к преодолению кризиса) — недостаток специалистов и деньги. Последний фактор комбинирует позиции из обеих групп — выражает знание внешней опасности, готовность в лице кризисной команды, однако мало времени для того, чтобы заниматься данной проблематикой.

**5. Заключение.** *Характеристики малой организации, готовящейся к кризису.* В исследовании дал ответы 301 респондент. 74% из общего количества противостояли серьезной угрозе существования. 71% из тех, кто противостоял серьезной угрозе, начали готовиться к потенциальной опасности в будущем. Проактивные организации (те, которые активно проводят превентивные меры) относятся преимущественно к сфере услуг (57%), все имеют до 10 сотрудников, из них 55% — менее 5 сотрудников, годовой оборот, в основном, менее 200 000 EUR (62%), в основном действуют на рынке более 5 лет, из них 64% — более 10 лет, в большинстве (86%) хозяин занимает управленческую должность.

С помощью факторного анализа были определены две стратегии того, как малые организации готовятся к кризису и противостоят ему:

— Мы сделали ставку на кризисную команду и кризисный план;

— Мы сделали ставку на лояльность своих сотрудников и своего окружения, т.е. заказчиков, поставщиков, государственных учреждений, общественности и т.д.

Далее можно констатировать, что в области превентивных мер против кризиса и подготовки к нему главную роль играет недостаток времени и денег.

Таб. 4. Факторный анализ, примененный для обеих групп ответов.  
Результаты факторного разложения<sup>а</sup>

	Компоненты			
	1	2	3	4
12 - В какой мере в вашей организации созданы условия для преодоления кризиса (больших проблем)? Ведем себя по отношению к сотрудникам так, чтобы, в случае кризиса, мы могли рассчитывать на их лояльность и понимание.	,754			
12 - В какой мере в вашей организации созданы условия для преодоления кризиса? Ведем себя по отношению к своему окружению так, чтобы вызвать доверие.	,739			
12 - В какой мере в вашей организации созданы условия для преодоления кризиса? Мы знаем наши слабости (устаревший продукт, недостаток финансов и т.д.).	,590			
12 - В какой мере в вашей организации созданы условия для преодоления кризиса? У нас созданы кризисные планы (резервные решения, альтернативы) для выбранных ситуаций.		,862		
12 - В какой мере в Вашей организации созданы условия для преодоления кризиса? Мы актуализируем кризисные планы (альтернативные решения).		,817		
7 - Что вам мешает (препятствует) подготовке к преодолению кризиса? У нас нет финансовых средств для подготовки (обучения) собственных специалистов или на внештатных сотрудников.			,789	
7 - Что вам мешает при подготовке к преодолению кризиса? У нас нет необходимых специалистов среди своих сотрудников.			,746	
7 - Что вам мешает при подготовке к преодолению кризиса ? Нет времени этим заниматься.				,769
12 - В какой мере в вашей организации созданы условия для преодоления кризиса? У нас создана кризисная команда.				,567
12 - В какой мере в вашей организации созданы условия для преодоления кризиса? Мы знаем о существовании внешней опасности (конкуренция, законодательство и т.д.).				,495

*Extraction Method:* Principal Component Analysis. *Rotation Method:* Equamax with Kaiser Normalization.

а. 6 повторений.

Стремление опрошенных малых организаций внедрить превентивные меры, в каком-либо масштабе, является утешительным. С другой стороны, качество и действенность мер могут быть низкими (с учетом представлений о кризисном управлении и достаточности информации).

Тот факт, что в большинстве проактивных организаций хозяин является одновременно и управлением, может быть отражением заинтересованности в охране собственного имущества, которая у наемных менеджеров должна быть возмещена каким-либо другим способом.

Статья была написана в рамках проекта на экономическом факультете Технического университета в Острове: SP 2011/51 и проекта ESF 1.07/2.2.00/15.0111.

**Литература:**

*Copikova, A., Bartuskova, T.* (2012). Performance Appraisal as one Part of Performance Management. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. 61: 1445-1451.

*Дьолог Т. І.* Вплив розміру сільськогосподарського підприємства і його виробничої спеціалізації на економічну ефективність діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. — 2011. — №9. — С. 118-123.

*Horvathova, P., Copikova, A.* (2012). Employees' Appraisal as a Significant Part of Human Resource Management. *Technics Technologies Education Management*. In print.

*Ігнатъєва І. А., Янковой Р. В.* Нові парадигми стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах ринкових трансформацій // *Актуальні проблеми економіки*. — 2012. — №1. — С. 157-163.

*Jacques, T.* (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relation construct. *Public Relation Review*. 33:147-157.

*Mikusova, M., Horvathova, P.* (2012). Are you prepared for a crisis? Survey in Czech Small Enterprises. *Actual Problems of Economics*. 11: 403-412.

*Mitroff, I.* (2004). *Crisis Leadership. Planning for the Unthinkable*. Wiley.

*Perrow, C.* (1999). *Normal Accidents. Living with High-Risk Technologies*. Princeton University Press.

*Reason, J.* (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.

*Regester, M., Larkin, J.* (2002). *Risk issues and crisis management*. 2nd ed. London: Kogan.

*Schein, E., H.* (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. Jossey-Bass.

*Wagnerova, E.* (2010). *Krizove rizeni*. Havirov: VSSS.

Стаття надійшла до редакції 13.06.2012.