

Для в'ясування ролі приватизації у формуванні мотиваційного механізму трудової діяльності доцільно представити економіку у вигляді суми великого та малого секторів. У малому секторі результати праці робітників наближаються до результатів виробництва, і їх прив'язка не являє собою чогось складного. Тому поява осіб, зацікавлених у результатах виробництва – власників, означатиме можливість оцінювати та стимулювати працю.

У малому секторі можна створити мотиваційний механізм, побудований на ув'язці заробітної плати із затратами робочого часу на детально розробленій нормативній базі. Однак те, що може відбутися в малому секторі, не характерне для великого, на підприємствах якого результати виробництва відокремлені від результатів праці опосередкованими ланками. Не можна вважати серйозним мотиваційним механізмом наявність акцій на руках працівника, що є відкладеною винагородою за результати загальної, а не особистої праці. Без розв'язання проблем мотивації у великому секторі приватизація не стане фундаментом перетворень щодо поживлення малого сектора.

1. Бунтовская Л. Управление трудовой мотивацией на промышленном предприятии (на примере заводов тяжелого машиностроения). Донецк, 1995. 2. Давимука С. Теоретико-методологічні аспекти приватизації і механізми її реалізації в Україні. Львів, 1998. 3. Дмитренко Г. Возможно ли экономическое чудо в Украине? // Экономика Украины. 1993, №12. С.38–45. 4. Сорока І. Мотивація праці і підприємництва в умовах соціального ринкового господарства: проблеми взаємообумовленості. К., 1996. 5. Холод З.М., Шляхетко В.В. Мотивація праці як складова частина мотиваційного механізму економіки підприємницьких структур // Наукові записки. Львів: УАД. 2000. Вип. 2. С.119–121.

УДК 658.1

КРИЗА В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

А.М. Штангрет

Докладно розглядається поняття “криза”, аналізуються основні фактори, що зумовлюють її, містяться рекомендації щодо передбачення та уникнення кризових ситуацій.

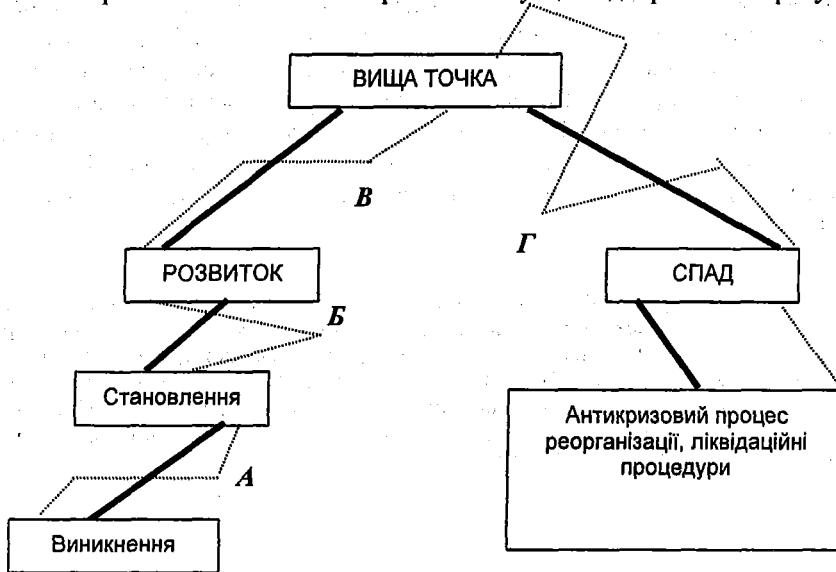
Детально рассматривается понятие “кризис”, анализируются основные факторы его возникновения, содержатся рекомендации по предусмотрению и предотвращению кризисных ситуаций.

Характерною особливістю ділового життя України середини 90-х років стало зростання нестабільності як загального фону для виникнення і розвитку кризових ситуацій. З точки зору науки про управління криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, у процесі якого вона підлягає зовнішньому і внутрішньому впливу, що вимагає якісно нового реагування з її боку. Основною особливістю кризи є те, що вона несе в собі загрозу знищення системи.

Кризові ситуації можуть розгортатися на різних рівнях, які включають особистості, групи, організації (об'єднання, підприємства, фірми), галузі (регіони), держави і т.д. [2, с.57]. Дотепер наукові економічні дослідження проблем управління в умовах кризової ситуації мали обмежений характер і були спрямовані на розв'язання цих проблем на вищих рівнях управління, починаючи з галузі і держави. У той же час в Україні донині майже немає фундаментальних науково-практичних досліджень криз на рівні великих компаній чи окремо взятої фірми; не проводиться серйозний аналіз причин, що створюють передкризові та кризові ситуації і сприяють їх розвитку; не існує апробованих методик і рекомендацій попередження самої можливості кризи і управління нею.

Учені і спеціалісти-менеджери відзначають постійне зростання, починаючи з 50-х років ХХ століття, нових проблем, що породжені як розвитком науково-технічного прогресу, так і ускладненням зовнішніх факторів політики, економічної і соціальної нестабільності. Закордонні спеціалісти з менеджменту вважають, що, починаючи з 80-х років, керівники підприємств не можуть швидко розпізнати виникаючі тенденції до тих пір, поки вони не набудуть масового характеру, не можуть швидко реагувати на зміни і в результаті опиняються в кризовому становищі.

Історія становлення і розвитку ринкової економіки в західних країнах свідчить про те, що нерівномірність процесу її функціонування, коливання обсягів виробництва і збуту, виникнення глибоких спадів виробництва, що характеризується, як було відзначено, кризовою ситуацією, варто розглядати як деяку загальну закономірність [1, с.117]. Ця закономірність тісно пов'язана з певним характером життєвого циклу підприємства, взаємозалежність розвитку якого з причинами виникнення кризових ситуацій відображено на рисунку.



Життєвий цикл, кризові ситуації і антикризовий процес
(А,Б,В,Г – точки кризових ситуацій)

Для кризових ситуацій характерним є те, що вони виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Проте реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на певному етапі життєвого циклу: в умовах різкого спаду, який характеризується, як показує зарубіжний досвід, неплатоспроможністю підприємства [1, с.117].

Кожна компанія зобов'язана передбачити можливу кризу, своєчасно реагувати на нові ринкові обставини, зменшувати втрати активів, піклуватися про своє ім'я. Основними кризовими факторами є: загроза неплатоспроможності і банкрутства; зупинення виробництва; страйк працівників, зайнятих на підприємстві, або його загроза; можливість терористичного акту, втрата важливої конфіденційної ділової інформації; значні труднощі в бізнесі, різке обмеження здатності нормально функціонувати; втрата основного або важливого споживача чи сегмента ринку; банкрутство ключових постачальників або затримка значних поставок, неплатежі важливих споживачів; втрата фінансової або іншої підтримки з боку місцевої влади; поява в державній адміністрації людей, вороже настроєних до компанії; прямий вплив мафіозних структур; принципові зміни у формах і методах державного регулювання, які заважають нормальному функціонуванню; виявлення значних дефектів продукції, що веде до відкликання товару з ринку; неочікувана хвороба, викрадення, смерть та інші причини негативного впливу на роботу основних менеджерів; виявлення кримінальної або нечесної діяльності, що загрожує цілісності організації; підробка основного продукту, що серйозно компроментує компанію. Разом з тим, не можна не згадати і про глобальну причину – світову економічну кризу, що продовжує розвиватися.

Передбачити початок кризи зазвичай важко не лише недосвідченим керівникам українських підприємств, але й керівникам великих західних концернів, що століттями працюють в умовах ринкового циклу. Характерний приклад – Німеччина на початку 90-х років. У процесі економічного росту відразу після воз'єднання держави багато підприємств настільки повірили у свої вдалі ринкові перспективи, що не помітили багатьох небезпечних для них тенденцій на ринку: несприятливу для експортерів динаміку курсу валют, посилення впливу західноєвропейських і азійських конкурентів, ріст податкових ставок і т.д.

Попередження спеціалістів ігнорувалися керівниками підприємств. Потрібно згадати і той факт, що німецьке фінансове й податкове законодавство дозволяє маскувати реальну ситуацію на підприємствах, подавати її у поліпшеному вигляді. Підприємства продовжували користуватись колишнім успіхом доти, доки основні показники діяльності не досягли критичних значень і не поставили їх перед загрозою банкрутства.

Макроекономічна ситуація в Україні і Німеччині різна. В умовах загальної кризи економіки більшість українських підприємств знаходиться у важкому фінансово-економічному стані. Але, як не дивно, і в такій ситуації керівники підприємств не завжди здатні зауважити внутрішні кризові явища. Причини цього такі ж, як і в Західній Європі, але дещо видозмінені. Так, самозаспокоєння і надлишкова самовпевненість з'являються тому, що "у нас справи кращі, ніж в інших". Крім того, діюча в Україні система звітності і розрахунку фінансових результатів дозволяє настільки змінити реальні результати роботи підприємства, що перетворює його із збиткового в прибуткове. Недолік більшості українських підприємств полягає в тому, що вони не ведуть управлінський облік, який є базою для прийняття управлінських рішень, і не мають необхідного для цього персоналу та відповідної методики.

Отже, з вищесказаного можна зробити такі висновки:

кожне підприємство (навіть найбільш фінансовостійке) повинне провести відповідно до світових методик критичний аналіз свого фінансово-економічного стану. Це дозволить виявити глибину кризи і визначити момент для реструктуризації;

потрібно постійно проводити аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку (у тому числі світового) і конкуренції в сегментах своєї діяльності, активності безпосередніх конкурентів, свого становища на ринку, власної стратегії;

виявивши ознаки кризи, необхідно оцінити її глибину (як правило, таку оцінку можуть дати кваліфіковані спеціалісти під час проведення аудиторської перевірки). У подальшому, залежно від результатів, слід провести оперативні заходи щодо її подолання (при вчасному виявленні) або почати роботу з реструктуризації підприємства. При цьому важливо пам'ятати, що чим глибша криза, тим меншими можливостями володіє підприємство для її подолання.

1. Бьюи Хуанг Тунг. Качество управления в условиях кризиса // Проблемы теории и практики управления, 1994. № 4.
2. Крутько В.Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций. К., 1994.
3. Петленко Ю.В. Механизм банкротства предприятий // Финансы Украины, 1998. № 2.
4. Соснін О.С. Торяник О.Ф. Кризові ситуації у бізнесі й підприємництві в умовах України // Економіка і управління, 1998. №1.
5. CFPPELLE-KONIJNENBERG J. VAN. RESTRUCTURING, FIRM PERFORMANCE AND CONTROL MECHANISM. WORKING PAPER, TILBURG UNIVERSITY, 1995.