

Литература

1. Данилишин Б. М. Продуктивні сили економічних районів України / Б. М. Данилишин, Л. Г. Чернюк, О. В. Горська. – К. : РВПС НАНУ, 2000. – 512 с.
2. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Редкол. С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Вид. Центр „Академія”, 2002.
3. Никифорчук О. І. Перспективи створення мережі транспортно-логістичних центрів в Україні І. О. Никифорчук // Продуктивні сили і регіональна економіка : зб. наук. пр. : у 2-х ч. // РВПС України НАН України. – К. : 2007. – Ч.1. – С. 212-217.
4. Транспорт і зв'язок України: Стат. Збірник. – К.: Техніка, 2008. – 247 с.
5. Цветов Ю.М. Концепція програми формування мережі логістичних центрів в системі міжнародних транспортних коридорів України // Ю.М. Цветов, О.П. Кутах, М.В. Макаренко та ін. – К.: КУЕТТ, 2003. – 109 с.
6. Чухно А. Хозяйственный механизм и пути его совершенствования на современном этапе / А. Чухно // Экономика Украины. – 2007. – № 3. – С. 60-67.

Присягина А.Ю.

УДК 338:65

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ БИЗНЕС В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Актуальность. Кризис является актуальной темой для дискуссий, как на уровне руководителей стран, так и внутри любой, даже не крупной компании. Последние десять лет Украина переживала период роста, что сопровождалось повышением цен и заработных плат, увеличением рынков сбыта. Однако с середины 2008 года финансовый, экономический и, как следствие, политический кризис захлестнули весь мир, и Украину в частности.

Постановка проблемы. Теория экономических циклов - научно известный факт, где по сценарию экономика циклично проходит через такие стадии: бум, рецессия и депрессия. Две последних часто называют экономическим кризисом [1]. После восьми лет роста отечественной экономики со всеми признаками экономического бума мы перешли на этап рецессии, для которого характерно замедление или падение темпов развития, что, как следствие привело к финансовому кризису и дестабилизации экономики, усугубленное общемировым кризисом.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованием развития кризиса и его влияния на бизнес занимались такие ученые, как М.И. Тутан-Барановский, Р.М. Энтов, И. Фишер, Д. Даймонд и П. Дибвиг, Ч. Джэклин и С. Баттачария.

Изложение основного материала. Цепочку событий, предшествовавших экономическому кризису можно проследить по следующей схеме:

1. Этап роста, переходящий в бум, в конечной фазе своего развития сопровождающийся инфляцией, – это один из признаков приближающейся экономической «зимы». По прогнозам на декабрь 2008 года, экономика Украины должна была вырасти на 3,5–4% против 7,6% в 2007-м, а инфляция – составить 21%.
2. Шесть-восемь лет непрерывного роста позволяет говорить о надвигающейся рецессии. Поскольку длительность экономических циклов значительно варьируется и может составлять от года до 12 лет (в среднем – 5–6 лет), то с каждым последующим годом роста вероятность реверсии рынка повышается.
3. Стремительный рост зарплат без соответствующего роста производительности труда.
4. Практически зафиксированный курс доллара США в течение нескольких лет при значительном отрицательном дефиците торгового баланса страны, который он и призван балансировать.
5. Приток в страну на протяжении ряда лет значительных иностранных кредитных ресурсов, не подтвержденных созданием стоимости или отложенным потреблением внутри страны.

Выводом к вышперечисленному является три ключевых тезиса из экономической теории [2]:

- 1) Причиной валютных кризисов во многих случаях становится дефицит торгового баланса.
- 2) Причиной финансовых кризисов чаще всего является избыточный рост кредитных ресурсов.
- 3) Уровень национального дохода на душу населения прямо пропорционален производительности труда в наиболее открытых для международной торговли отраслях экономики.

Неисследованная часть проблемы. В Украине в сентябре-октябре 2008 года существовало предположение, что экономический и финансовый кризис в Америке и Европе не затронет интересы нашей страны, по причине неинтегрированности финансовой системы нашей страны с западным миром, а также неразвитый фондовый рынок, и ВВП на душу населения ниже, чем у европейских стран. Однако, как показали события ноября-декабря, предположения были ошибочны.

Цель исследования. Провести анализ развития мирового финансового кризиса. Рассмотреть варианты поведения отечественных компаний для предотвращения финансовых потерь во время кризиса.

Развитие банковского сектора в последние годы сопровождался всплеском операций кредитования. Упростилась процедура получения потребительских кредитов. Банковские кредиты активировали рынок жилья и автомобилей.

Агрессивным финансовым стратегиям следовали также и многие украинские компании. Одни привлекали кредиты в иностранной валюте при отсутствии валютной выручки, другие финансировали инвестиционные проекты оборотными деньгами. В Украине уже сформировался корпус финансовых директоров, умеющих управлять рисками. Это было настроение рынка, которое привело к резкому росту валового внешнего долга, выросшего с 54\$ млрд. в 2006 году до 104\$ млрд. к концу 2008 года. Влияние мирового кризиса на экономику страны будет существенным и изменит потребительский и инвестиционный спрос, емкость большинства рынков, доступность денег, стоимость труда [3].

Ввиду вышечисленного, любой рост национального дохода, который не вызван фундаментальным фактором роста производительности труда, является монетарным, а не фундаментальным по своей природе и часто приводит как к финансовому, так и валютному кризису. Локомотивом выхода из кризиса, по моему глубокому убеждению, является частный бизнес. Что же делать предпринимателям и бизнесменам впредь? Кризис в экономике и кризис в компании — понятия родственные, но по своей природе принципиально разные. Кризис в компании — это результат сделанных и неисправленных ошибок. Он развивается независимо от того, находится экономика на подъеме или претерпевает депрессию. В период экономического бума эти ошибки незаметны: если компания достигнет 30% прибыльности — хорошо; 20% — тоже неплохо. Однако в период экономического спада кризис в компании, а затем банкротство проявляется четко и выражено. Таким образом, экономический кризис является катализатором развития кризиса внутри компании. Кризис внутри компании, как правило, проходит через три стадии:

- стратегический кризис;
- кризис рентабельности;
- кризис ликвидности, переходящий в банкротство.

Стратегический кризис начинается со стратегической ошибки. Как правило, ни ошибку, ни сам кризис стратегии признать сложно хотя бы потому, что никаких количественных доказательств не существует: компания по-прежнему генерирует доход, и с денежными потоками все в порядке. Если у компании на стратегическом уровне возникли проблемы, рано или поздно без принятия адекватных контрмер, они отразятся на финансовых показателях. Кризис ликвидности — это последняя стадия, потому что после нее наступает банкротство. К сожалению, в условиях ограниченного денежного потока действовать становится вдвойне сложно. Несмотря на это, значительная часть компаний начинают активно реагировать именно в этот момент. Что же происходит, когда кризис внутри компании совпадает с общеэкономическим кризисом? На практике мы видим многочисленные банкротства. В силу того, что кризис общеэкономический является катализатором кризиса корпоративного, стадии его развития внутри компании проходят быстрее, расстояния между ними сокращаются — они практически накладываются одна на другую. Обычно говорят, что время ускоряется. И если в условиях экономической стабильности компания, испытывающая трудности с доходностью бизнеса, может оставаться в нем годами, то в период экономического спада счет переходит на месяцы, а компании с неправильно сформулированной стратегией попадают в группу риска. Кризисное время дает возможности для расширения за счет уходящих с рынка конкурентов и расширение в новые сегменты рынка, а также за счет приобретения бизнеса конкурирующих компаний. Расширение компании возможно благодаря предложению новых товаров, услуг и комбинаций товаров и услуг. Если предложения основаны на компетенции компании и учитывают изменение покупательной способности, то расширение возможно даже в условиях кризиса. Во времена кризиса возможны кооперации и альянсы, которые дают возможность продолжить инвестиционные проекты.

Вклад автора и обсуждение результатов. По моему мнению, одной из основных причин слабости украинской экономики являются ошибки на стадии формирования стратегии и организации операционной деятельности большинства отечественных компаний.

Последние десять лет Украина переживала период роста. Повышались цены, увеличивались рынки, зарплаты и фондовый рынок. В этих условиях многие компании приняли стратегию экстенсивного роста. Однако экстенсивное развитие рано или поздно заканчивается, а стратегия экстенсивного роста и соответствующей организации операционной деятельности с какого-то момента уже не является стратегией. Именно отсутствие действенных стратегий и как следствие неэффективная организация операционной деятельности предопределили уязвимость украинских компаний в период кризиса. Стратегический менеджмент и инновации.

Итак, во времена рациональности (кризиса) стратегия и видение компании обычно меняются, а миссия остается прежней. Если ранее топ-менеджмент и собственники разрабатывали стратегию на основе видения, рассчитанного на длительные периоды роста (5–10 лет), то сейчас делается поправка на цикличность развития, иногда даже разрабатывается несколько сценариев развития компании: наилучший, наихудший и наиболее вероятный. Изменения в видении влекут за собой изменения во многих функционалах, операциях, процессах. Если раньше компания могла позволить себе развиваться,

руководствуясь спонтанной (неопределенной) стратегией, то во времена кризиса наступает необходимость в детерминированности и прописанности стратегии.

Стоит подумать не только о том, как пережить тяжелое время, но и о том, с чем мы выйдем на старт, когда время кризиса закончится и снова придет время результативности. Ведь положительная черта времени рациональности – в возможности подготовиться к следующему промежутку результативности. Маркетинг и продажи.

Прежде всего не стоит уменьшать расход на рекламу, как, впрочем, и любые другие расходы. Решение об уменьшении издержек на рекламу и маркетинг должно рассматриваться исключительно в контексте вместе с потерей маржинальной прибыли, которая формировалась за их счет. Продажи и без того падают в связи с тяжелыми временами. Сокращая маркетинговые и рекламные издержки, вы не только не удержите продажи на прежнем уровне, вы даже не сохраните нынешние темпы падения продаж, то есть падение даже ускорится. Поэтому вместо простого сокращения следует, прежде всего, подумать о возможной реструктуризации таких издержек. Во времена кризиса каждый сотрудник предприятия становится продавцом. Это касается и бухгалтеров, и системных администраторов, и другого персонала. Мотивацией может служить гибкая форма поощрений. Для тех, у кого продажи являются результатом множества подготовительных процессов и длительных переговоров, особо важным становится контроль над воронкой (лейкой) продаж – инструментом, который позволяет отслеживать и планировать деловую активность на разных стадиях продаж.

Управленческий учет. Вне всяких сомнений, его значимость во времена рациональности возрастает. Особенно некоторых его разделов, в частности – релевантного анализа. Напомним, что правильность принятия решений во времена результативности существенно зависела от правильности его экономического обоснования. Его разработка, в свою очередь, базировалась на делении издержек на дифференцированные, недифференцированные и утопленные, а также на правильном учете издержек третьих сторон и альтернативных издержек в составе дифференцированных затрат. Во времена рациональности правильное распознавание типов издержек будет играть особую роль, ведь в условиях падения цен и уменьшения маржинальной прибыли одно неправильное допущение может привести к значительным негативным последствиям. Финансовый менеджмент.

Во времена результативности отечественные компании зачастую строили развитие бизнеса не просто на агрессивной структуре капитала. Они использовали даже гиперагрессивную структуру, от которой приходят в ужас зарубежные инвесторы. Что такое гиперагрессивная структура капитала? Гиперагрессивность проявлялась в попытках финансирования за счет кредиторской задолженности не только основной и временной (флуктуирующей) части оборотного капитала, но и в некоторых случаях даже фиксированных активов. Если во времена результативности такая структура капитала казалась наилучшим решением, то сегодня придется подобрать более рациональную структуру.

Особого внимания заслуживает и вопрос стоимости капитала на фирме. Возрастая существенно, во времена рациональности стоимость капитала становится убийственным фактором для организаций, допустивших чрезмерные складские запасы, особенно если последние финансировались посредством краткосрочных займов. Кроме того, средневзвешенная стоимость капитала влияет на затраты, связанные с обслуживанием дебиторской задолженности и на оценку новых проектов, которые еще год назад выглядели столь привлекательно.

Управление людьми.

Прежде всего, не стоит спешить с увольнением. Необходимо задуматься над тем, кого из персонала необходимо удержать до лучших времен. К тому же в арсенале HR-менеджера – масса приемов, как обойтись без увольнений. Неполный рабочий день (неделя), пересмотр условий найма с переводением части сотрудников на временную либо частичную занятость, в конце концов, ребалансирование фиксированной и переменной компоненты заработной платы и ревизия компенсационных пакетов тоже должны дать положительный финансовый результат [5].

Выводы. Исходя из вышесказанного, можно сделать заключение о том, как стоит управлять бизнесом так, чтобы во времена кризиса сохранить его в стабильности и не упустить рынок, а во времена развития оказаться в самом выгодном положении и занять достойное место на отечественном и зарубежном рынке.

1. На первый взгляд — все просто: украинские компании должны научиться производить конкурентоспособную на глобальных рынках продукцию. Необходимо соблюдать баланс экспорта и импорта. Для этого Украине нужны компании с глобальными, амбициями.
2. Для того чтобы стать конкурентоспособной на глобальных рынках, украинская продукция должна быть или дешевле, или качественнее. Девальвация гривны поможет на время сделать отечественную продукцию дешевле. Однако это преимущество не будет долгосрочным, поскольку, во-первых, большинство развивающихся стран также девальвируют свои валюты. Во-вторых, в конкуренции за самую низкую цену все равно победит Азия благодаря сотням миллионов людей, готовых работать с ненормированным графиком и низким окладом [6]. Поэтому в долгосрочной перспективе остается вариант перехода от модели «Made in Ukraine» к модели «Designed in Ukraine».

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

3. Многие украинские компании заложили в свое развитие слишком агрессивную модель роста, которая базировалась на огромных займах. Это нормальная проблема для молодых организаций, где инвестиции опережают накопление средств, поскольку их амбициозные планы опережают реальную жизнь.

Первоочередными задачами для украинских компаний являются: - контроль доходности компании; - выбор для сотрудничества партнеров-победителей; - защита ценовой политики, даже если придется сократить объемы производства: использование скидок, но не уменьшение цены; - пересмотр бизнес-модели, найти возможности, благодаря которой ускорится ваша работа; использование части сотрудников по направлению продаж; - усиление позиций по продажам, увеличив портфель предложения или через перекрестные продажи; - уменьшение рисков клиентов; - привлечение к себе клиентов слабых конкурентов; - внедрение лучшего опыта продаж внутри компании. Любая отечественная компания сумеет преодолеть кризис и занять стабильные позиции на рынке только при условии создания и следования четкой стратегии, экономии средств и ресурсов, при создании конкурентно способного продукта и при наличии опытного персонала [7].

Источники и литература:

1. Бутенко О. Над пропастью // Стратегии/ Бутенко О. - №11. – 2008. – С.26-28.
2. [электронный ресурс]: <http://news.finance.ua/ru/~2/0/all/2008/10/17/140488> «Мировой финансовый кризис- тест для Украины» 17.10.2008.
3. Откуда растет кризис/Ведомости, 15.01.2008,№5 – С. 20-27.
4. Schelling Thomas C. Micromotives and macrobehavior.W.W. Norton & Company Ltd, NY, 2006, p.25.
5. Мальцев Э. Кризис и управление // Стратегии/ Мальцев Э. - №1-2.-2009. – С.62-63
6. Sloan Alfred. Ibid, p. 148. Sloan Alfred. Ibid, p. 176.
7. Аникин А.В. История финансовых потрясений. От Джона Ло до Сергея Кириенко/ Аникин А.В. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2000. – С.277-288.

Пятенко Д.

УДК: 33

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Постановка проблеми та її актуальність. Проблема мотивації праці робітників в період економічної кризи набуває великого значення, оскільки зберегти кваліфіковані кадри та налагоджену на ефективну роботу команду стає вкрай важко, оскільки підприємства скорочують свої виробничі потужності, зменшують випуск через зменшення попиту та купівельної спроможності партнерів, а отже змушені зменшувати й витрати, в тому числі на оплату праці своїх робітників. Зберегти трудовий потенціал – стає першочерговим завданням для служб персоналу підприємств. В період, коли матеріальні стимули не можуть бути застосовані, виникає потреба знайти нематеріальний механізм впливу на поведінку персоналу. Тому ознайомлення з основними теоріями мотивації праці робітниками служби управління персоналом є заходом, який в складній ситуації, що склалася на вітчизняному ринку праці, може зберегти конкурентні переваги підприємства та дозволити більш швидкими темпами вийти з складної економічної ситуації сьогодення.

Мета роботи. Простежити етапи розвитку теорій мотивації праці та з'ясувати механізми впливу на трудову поведінку робітників. Визначивши рушійні сили, що спонукають людей до повного розкриття свого трудового потенціалу під час виконання виробничого завдання, служба управління персоналом будь-якого підприємства чи організації має змогу застосувати ті важелі, які з одного боку спонукатимуть людей до плідної праці, з іншого – зможуть забезпечити збереження високих рівнів показників продуктивності та ефективності праці, а отже забезпечити отримання організацією постійного прибутку для продовження своєї діяльності на ринку товарів чи послуг.

Виклад основного матеріалу. Якісні та кількісні показники діяльності будь-якого підприємства залежать перш за все від результатів діяльності персоналу. Отже, можна стверджувати, що професійні навички, кваліфікація працівників, їх інтелектуальні здібності та моральні риси характеру є провідним фактором, який визначає успіх роботи організації. Проте сформувані насправді сильний, організований та висококваліфікований кадровий потенціал на практиці вимагає докладання значних зусиль з боку керівників організації та наявності в них досвіду й знань з питань мотивації та стимулювання праці. Адже на етапі набору персоналу визначається лише наявність чи відсутність потенціалу в робітника, його теоретичний рівень підготовки до виконання майбутніх обов'язків. Проте на даному етапі жоден керівник не може бути впевненим, що в практичній діяльності робітник розкриє всі свої здібності та буде самовіддано працювати на користь організації. Головним завданням починає виступати необхідність створення сприятливого фізіологічного, психологічного та морального клімату для робітника, з метою