

Також, на нашу думку, необхідно здійснювати заохочення окремих працівників наданням вільного часу. Цей засіб мотивації реалізується диференціацією (зміною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини.

Додаткові відпустки необхідно надавати за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних і мають сприяти залученню до певних видів діяльності, створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівників у процесі роботи.

Застосування виявлених мотиваційних чинників підвищення продуктивності праці продавців є запорукою високої якості обслуговування клієнтів, підвищення обсягів товарообороту та зростання прибутку.

Актуальність розглянутої проблематики для продавців, де вони беруть участь у формуванні іміджу підприємств роздрібною торгівлі на ринку та приносять їм основну частину прибутку зумовлюватиме подальшу зацікавленість науковців і практикуючих фахівців у пошуках ефективних мотиваційних стимулів для продавців.

ЛІТЕРАТУРА

1. Афонин А. С. Основы мотивации труда: Организационно-экономические аспекты : учеб. пособие / Афонин А. С. – К. : Укр. енциклоп. им. М. П. Бажана, 2008. – 304 с.
2. Васильев Б. М. Система мотивации – плановый подход / Б. М. Васильев // Управление продажами. – 2010. – № 04 (53). – С. 224–244.
3. Занюк С. С. Психология мотивации та емоцій : навч. посіб. для студ. гуманіт. факультетів ВНЗ / Занюк С. С. – Луцьк : РВВ Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – 180 с.
4. Кармишин М. Е. Система мотивации менеджеров по продажам в канале товарной дистрибуции / М. Е. Кармишин // Управление каналами дистрибуции. – 2010. – № 01 (21). – С. 26–32.
5. Колот А. М. Мотивация персоналу : підручник / Колот А. М. ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 2008. – 704 с.
7. Попрозман О. І. Мотивация персоналу на підприємствах: Формування ринкових відносин в Україні / Попрозман О. І. – М. : Наук.-дослід. економ. ін-т М-ва економіки України, 2008. – № 9. – С. 139–142.
8. Шлянчак Д. Б. Мотивация торгового персонала – от общего к частному / Д. Б. Шлянчак // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 4 (16). – С. 282–289.

УДК 055.936.3:338.124.4

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

В. М. Маховка

Економічні перетворення, вплив світової фінансової кризи, збільшення процесів соціально-економічного розвитку, мінливість зовнішнього середовища та посилення конкуренції, що відбуваються в економіці України, зумовлюють важливу роль ефективності управління підприємством в кризових умовах. Саме тому досить важливим стає питання аналізу та дослідження кризи як багатоаспек-

тного економічного явища. Слід зауважити, що методологічні, методичні та прикладні питання щодо розв'язання проблеми управління підприємством в нестабільних умовах кризи в період трансформації економіки України були й залишаються предметом наукових досліджень сьогодення. Тому актуальність цієї проблеми привертає все більше уваги зарубіжних і вітчизняних практиків і теоретиків.

Проблема ефективного управління в кризових умовах має методологічний характер, оскільки в її основі лежить розуміння та особливості кризи як системно складного явища. Саме від розуміння суб'єктом управління сутності кризи, причин її виникнення і наслідків залежить правильна та своєчасна ідентифікація її наявності, розробка відповідних заходів, спрямованих на її подолання. Тому визначення поняття «криза» є підґрунтям для подальшого ефективного управління підприємством та стає невід'ємною частиною антикризового менеджменту.

Дослідженню аналізу методологічних засад управління підприємством в умовах кризи присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні теоретики, зокрема О. В. Василенко, Л. О. Лігоненко, Р. Келер, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова, Е. П. Жарковська, С. Крейтмер, А. Градов, Е. М. Коротков, В. Г. Кошкін та ін. Проте дане питання потребує подальшого дослідження та обговорення.

Мета статті полягає у визначенні кризи як явища та особливостей управління підприємством в кризових умовах.

Під час даного дослідження ми визначили наступні такі цілі:

- проаналізувати підходи до визначення поняття «криза» та розкрити його сутність;

- розкрити та доповнити класифікацію кризових явищ, що виникають у процесі функціонування та розвитку соціально-економічної системи;

- визначити причини та наслідки криз на підприємстві, проаналізувати стадії розвитку кризи на підприємстві;

- визначити особливості управління підприємством в умовах кризи.

Методологічною основою управління підприємством в непередбачуваних, нестабільних, позначених високим рівнем небезпеки умовах є визначення кризи як багатоаспектного та складного економічного явища. Криза є поняттям діалектики, яка поширює свій вплив на фінансовому, економічному і стратегічному рівні і визначається як крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (підприємстві), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі [4, с. 12]. Зазначимо, що кризи досить різні за своїми причинами, проявами та наслідками, тому не існує чітко визначеної, прийнятої всіма погляду зору стосовно багатьох аспектів даної проблематики.

Аналіз літературних джерел дозволяє виділити три основні підходи до визначення поняття «криза», на основі аналізу яких пропонуємо розглянути основні визначення даного терміна (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «криза»

Підхід	Трактування дефініції
Як природний процес у життєдіяльності системи	Криза – це необхідна фаза в житті будь-якої системи, коли потенціал попередньої минулої динаміки вже вичерпано і система або переходить в якісно новий стан, або гине, зміцнюється новою, більш прогресивною [10, с. 24]. Криза – це загальна універсальна фаза будь-якого циклу [2, с. 149]. Криза – це періодично повторюване явище в розвинутому ринковому господарстві, що виражається в надвиробництві товарів, які не знаходять збуту, в погіршенні всіх економічних показників [2, с. 509]
Як порушення рівноваги соціально-економічної системи	Криза – це будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми [5, с. 37-40]. Криза – це період порушення рівноваги [2, с. 149]
Як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі [4, с. 12]. криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами [3, с. 19]

Аналіз підходів і вищенаведених трактувань вітчизняних і зарубіжних авторів відображають позитивне та негативне ставлення до кризи. Таким чином, кризу можна розуміти як певну точку біфуркації (від лат. *bis* – двічі, лат. *furca* – вила або роздвоєння), яка містить у собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру [1, с. 6]. При негативному ставленні кризу розглядають як руйнацію і визначають її як явище, що призводить до повного знищення та занепаду, а при позитивному – як деякий «подразник», дія якого дає поштовх якісним кращим змінам.

Спираючись на результати проведених досліджень, автор пропонує власне визначення кризи, яке полягає в тому, що криза – це певна ситуація, при якій соціально-економічна система під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів не може повноцінно функціонувати і потребує впровадження ефективних методів і моделей її подолання.

На сьогодні управління в кризових умовах дедалі більше перетворюється на визначальний чинник ефективності управління підприємством, його раціонального функціонування, економічного зростання і радикальних структурних змін. Криза створює таку ситуацію, яка характеризується високим ступенем невизначеності і вимагає розробки необхідних альтернатив з її подолання. Тобто відбувається не лише мобілізація наявних сил і ресурсів щодо впровадження змін, а й активізується пошук нових підходів, методів до управління, які суттєво відрізняються за основними параметрами, оскільки в критичних умовах відбувається підвищення ефективності трудового процесу та професійної ініціативи, розробка неординарних управлінських рішень, генерація нових ідей, спрямованих на подолання кризових явищ.

З метою визначення особливостей управління підприємством в умовах кризи, визначимо її основні ознаки:

- криза є переломним моментом у зміні подій і дій, що розвиваються;
 - криза створює ситуацію, при якій величезне значення грає своєчасність і невідкладність вживання відповідних заходів;
 - наслідки для майбутнього є складними;
 - криза вносить невизначеність в оцінку ситуації, тому є потреба в розробці необхідних альтернатив з їх подолання;
 - знижується контроль над подіями і їх впливом на господарський процес;
 - відсутність необхідної інформації, до мінімуму скорочується час для ухвалення рішення, що спричиняє стрес, часто, розгубленість у керівників підприємства;
 - змінюються внутрішні й зовнішні економічні відносини, підвищується соціальна напруга серед персоналу [10, с. 16].
- Для характеристики кризи як економічної категорії використовують ряд показників. Зокрема, Є. М. Коротков пропонує вважати основними параметрами кризи: проблематику, масштаб, гостроту, галузь розвитку, причини, наслідки та фазу кризи [7, с. 24–26]. Наприклад, О. О. Терещенко пропонує більш скорочений перелік, а саме: вид кризи, фактори (причини) кризи, фаза розвитку кризи [11, с. 13].

На основі результатів дослідження автор пропонує розширити перелік характеристики кризи, виокремивши ступінь прогнозованості, ланцюговий характер кризи, симптоми, наслідки, рівень виникнення, можливість керуваністю кризи.

Проаналізуємо визначені характеристики кризи більш докладно:

- вид кризи як показник, який дозволить класифікувати кризу та визначити притаманні їй специфічні ознаки;
- стадія кризи як показник, що дозволить визначити етап розвитку кризи, одночасно визначивши її особливості на даній стадії;
- причини кризи як показник визначення події чи явища, що спричинили появу кризи;
- наслідки кризи як показник позитивних чи негативних змін, які відбулися в результаті появи кризи;
- симптоми кризи як показник, що виражається проявами наявності кризи, тобто виявлення ознак її прояву;
- рівень виникнення як показник, який характеризує ступінь охоплення соціально-економічної системи кризою;

- ступінь прогнозованості кризи, характеризується можливістю визначення потенційних загроз кризи, які можуть викликати її появу в майбутньому;
- ланцюговий характер кризи, оскільки будь-яке підприємство розглядається як система взаємопов'язаних елементів, тому виникнення кризових явищ в одному з елементів може впливати на діяльність усіх підрозділів і сприяти поширенню кризи на все підприємство в цілому;
- керованість кризових явищ, оскільки виникнення та розвиток кризи можна попереджувати, уповільнювати чи, навпаки, прискорювати, усувати тобто управляти ними. Але доцільно зауважити, що ефективність управління кризами залежить від своєчасного виявлення симптомів (ознак) її прояву та причин виникнення. Також необхідно враховувати те, що криза є циклічним явищем і проходить у своєму розвитку певні стадії і виникає на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Саме тому існує вірогідність настання такого етапу розвитку кризи, коли застосування будь-яких антикризових заходів буде неефективними і управляти кризою буде вже неможливо.

Правильне визначення ознак і характеристик кризи дозволяє адекватно оцінювати стан підприємства та своєчасно виявляти наявність кризи, а також розробляти ефективні антикризові заходи.

Практика показує, що кризи неоднакові за видами та суттю. Кризи, що виникають на підприємстві, мають різний характер і охоплювати як окремі підрозділи, так і підприємство в цілому. Аналіз літературних джерел показав, що на сьогоднішній день автори пропонують багато класифікацій криз на підприємстві. Тому для їх характеристики як процесу не існує єдиної думки. Пропонуємо узагальнити дані підходи та визначити такі класифікаційні ознаки (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація кризових явищ

№	Класифікаційна ознака	Види кризових явищ
1	За належністю до країни функціонування	Зовнішні, внутрішні кризи [12, с. 5].
2	За рівнем виникнення	Локальні, галузеві, державні, глобальні [6, с. 27]
3	За часом впливу	Короткострокові, середньострокові, довгострокові [6, с. 27]
4	За можливістю прогнозування	Прогнозовані, частково прогнозовані [12, с. 7]
5	За етапом розвитку	Потенційні, латентні, явні, руйнівні [6, с. 27]
6	За чинниками виникнення	Об'єктивні, суб'єктивні, природні, штучні, випадкові, закономірні, циклічні [6, с. 27]
7	За ступенем реалізації	Реалізовані, частково реалізовані [12, с. 7]
8	За ступенем системності	Системні, несистемні (унікальні) [12, с. 7]
9	За глибиною	Глибокі (гострі) кризи, легкі кризи [4, с. 17]
10	За характером та джерелом походження	Природні, екологічні, суспільні [4, с. 16–17]
11	За сферою походження	Соціально-політичні, адміністративно-законодавчі, виробничі, комерційні, фінансові, природно-екологічні, демографічні, геополітичні [12, с. 5–7]
12	За інтенсивністю впливу	Реактивні, інтенсивні, уповільнені кризи [6, с. 27]
13	За структурою відносин у соціально-економічній	Економічні, соціальні, політичні, психологічні [4, с. 15–16]
14	За темпами розгортання кризового стану	Прогресуюча, регресуюча [8, с. 6].
15	За ступенем розгортання кризового стану	Початкова наростаюча, спадаюча, депресуюча [8, с. 6].
16	За цілями підприємства в зв'язку з кризою	Стратегічна, результативна, криза ліквідності [12, с. 8–9].

Доцільно зауважити, що детальна класифікація кризових явищ на підприємстві з різних поглядів дозволить більш чітко усвідомити їх природу та стане ключем до їх ефективного прогнозування, аналізу та способів боротьби з ними. Пропонуємо розширити класифікацію розмежовуючи кризи за впливом на загальний розвиток підприємства та виокремити:

- стимулюючу – криза, розгортання якої активізує менеджмент підприємства та стимулює його на пошук і розробку якісно нових більш ефективних методів управління та моделей поведінки на ринку, тим самим удосконалюючи загальний рівень розвитку підприємства чи його окремих підрозділів;

- стримуючу – криза, розгортання якої стримує розвиток підприємства, але не створює суттєвої загрози його подальшому функціонуванню, керівництво в змозі її подолати та відновити завдані збитки;

- блокуючу – криза, розгортання якої уповільнює або робить неможливим подальший розвиток підприємства та призводить до його ліквідації.

У світовій теорії та практиці особлива увага приділяється дослідженню факторів, що призводять до появи кризових явищ, оскільки правильна ідентифікація причин виникнення криз дає змогу підприємству ефективно управляти ними і є одним із головних етапів антикризового управління підприємством.

Чинники, які сприяють виникненню та розвитку криз на підприємстві, досить різноманітні, але загалом вони поділяються на зовнішні та внутрішні [4, с. 12–13; 9, с. 42–51]. Зовнішні причини пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною, соціальною демографічною ситуацією в країні. Внутрішніми причинами, що призводять до появи кризи, є незадовільне керівництво, недостатній контроль, незбалансованість у діях, ризикована маркетингова стратегія, прийняття неефективних управлінських рішень, поява внутрішніх конфліктів, недосконалою інвестиційною та інноваційною політикою.

У процесі вивчення та аналізу кризи велике значення мають не лише причини її виник-

нення, а й наслідки, до яких вона призводить: можливе відновлення діяльності підприємства чи його руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Подолання кризи не завжди має позитивні наслідки, а й негативні, оскільки не можна виключати перехід у стан нової кризи, навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Взагалі наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: її причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку [4, с. 12–14].

Однією з найважливіших передумов розробки та впровадження правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини кризи на підприємстві, а саме фаз її розвитку. Виокремлюють три фази кризи: приховану кризу (кризу ефективності), кризу платоспроможності, кризу розрахунків (загроза банкрутства) [10, с. 17].

Перша фаза характеризується зниженням ефективності діяльності підприємства, яке виявляється через негативну динаміку показників прибутковості обороту і капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкову вартість.

Характерними ознаками другої фази є як періодичний, так і постійний дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань і фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого положення є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою в часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за невчасні розрахунки, появою простроченої кредиторської заборгованості і непогашених кредитів і позик.

На третій фазі виникає криза розрахунків з боргів (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи неплатоспроможності зумовлює виникнення ситуації банкрутства.

Залежно від виду підприємства, його структури, інноваційного і ресурсного потенціалу, фази розвитку кризи можуть бути різної тривалості, інтенсивності і мати наслідки різного

ступеня тяжкості, що й обумовлює особливості та складність управління підприємством в умовах кризи.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що криза є переломним моментом у процесі розвитку та функціонування підприємства. Для розвитку кризової ситуації типовим є або успішне подолання кризи, або ліквідація підприємства. Ефективність управління підприємством в кризових умовах залежить від правильного розуміння суб'єктом управління сутності кризи, причин її виникнення, визначення виду кризи, стадій розвитку. Саме компетентність антикризового менеджменту в даних аспектах дозволить визначити об'єкти антикризових дій, а також своєчасно здійснювати локалізацію кризових процесів, що забезпечить ефективність управління підприємством під час кризи. Тому дослідження методології управління підприємством в кризових умовах є досить актуальним і потребують подальшого вивчення та розвитку, що буде метою подальших наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз / Барановський О. І. // Фінанси України. – 2009. – № 5. – С. 3–21.
2. Борисов Е. Ф. Хрестоматія по економічній теорії / Борисов Е. Ф. – М. : Юнонь, 2000. – 509 с.
3. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : [монографія] / Бурий С. А., Мацеха Д. С. – Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / Василенко В. О. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 504 с.
5. Есакова А. М. Место антикризисного управления в общей стратегии фирмы. Проблемы и опыт антикризисного управления / Есакова А. М. // Сборник материалов Всерос. науч.-практ. конференции. – Пенза, 2001. – С. 37–40.
6. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством / Колісник М. К., Ільчук А. Г., Віблій П. І. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.
7. Коротков Є. М. Антикризисное управление / Коротков Є. М. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
8. Кривовяз'юк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю / Кривовяз'юк І. В. // Економіка та держава. – 2011. – № 12. – С. 5–8
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством / Лігоненко Л. О. – К. : Знання, 2005. – 824 с.
10. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент / Скібіцький О. М. – К. : Центр учбової л-ри, 2009. – 568 с.
11. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств / Терещенко О. О. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
12. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством / Чернявський А. Д. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
13. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

УДК 330.342:314.12

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Ж. В. Дерій, кандидат економічних наук

Одним із напрямів сучасних футурологічних концепцій є теорія постіндустріального суспільства. Світова економіка ХХІ ст. характеризується новим етапом у розвитку продук-

тивних сил, а саме: переходом від індустріальної стадії, де домінує велике механізоване машинне виробництво, до постіндустріальної стадії, де в структурі господарства переважає