

УДК 005.13/.334:334.72

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ  
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

***С.В. Вечеря, аспірант\****

*Обґрунтовано значення мотивації персоналу в антикризовому управлінні підприємством та виявлено основні напрями мотивування працівників, спрямованого на запобігання кризі та на її подолання.*

***Мотивація, антикризове управління, криза, стабільність, нематеріальна мотивація, матеріальне стимулювання.***

\* Науковий керівник – доктор економічних наук, професор О.Д. Гудзинський

Україна належить до країн з нестабільною економікою. За глобальним індексом конкурентоспроможності українська економіка в 2012–2013 рр. в переліку зі 144 країн займала 73-тє місце, а за стабільністю фінансового сектору – 114-тє місце [2]. Дані показники свідчать про ймовірність кризових явищ в економіці.

Щоб адаптуватися до мінливих умов, що створюються зовнішнім середовищем, та з метою виключення несприятливих внутрішніх чинників, виникає об'єктивна необхідність у розробці механізму антикризового управління підприємством.

Мотивація персоналу – важлива складова антикризового управління підприємством. Від рівня розвитку системи мотивації залежить результативність антикризового управління підприємством, тому воно зацікавлене в мотивації своїх працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти антикризового управління, зокрема, і антикризового управління персоналом досліджували такі вітчизняні науковці, як В.О. Василенко, В.Г. Воронкова, А.Г. Грязнова, Л.О. Лігоненко, А.Д. Чернявський, О.О. Шапурова, З.С. Шершньова, А.М. Штангрет та зарубіжні: А.А. Бєляєв, В.В. Жаріков, В.Я. Захаров, Е.М. Коротков, Р.А. Попов, Дж. Фіннері, Р. Хіт, С. Шмідт.

**Мета дослідження** – виявлення специфіки мотивації працівників в антикризовому управлінні підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Управління будь-якою системою завжди спрямоване на подолання дисбалансу, хаосу в системі, досягнення стабільності. Проте, з філософської точки зору, згідно із законами діалектики, поняття «стабільність» не може існувати саме по собі, без протилежного йому поняття «криза». Виникнення спадів, тобто криз, в життєвому циклі кожного підприємства – закономірне явище його розвитку.

Чернявський А.Д. класифікує кризові ситуації за основними причинами їх виникнення:

- непередбачувані раптові події в зовнішньому середовищі (зміни політичної ситуації в державі, податкового законодавства, цін, коливання валютного курсу тощо);
- зміни відносин суб'єкта управління з контрагентами;
- зміни всередині суб'єкта управління (втрата постачальника, звільнення провідних фахівців тощо);
- зміни, що відбуваються внаслідок науково технічного прогресу, результатом чого є формування нових підходів, поглядів і орієнтирів [4, с. 5].

В.О. Василенко зауважує, що «кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін» [1, с. 9–10]. Проте криза несе в собі також небезпеку руйнування організації, банкрутства чи виникнення нової кризи. Тому актуальним для підприємства є розробка заходів з антикризового управління.

Антикризове управління спрямоване на запобігання кризі, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втра-

тами та негативними наслідками. Суттєве значення при цьому має використання чинників кризи для наступного розвитку підприємства [1, с. 23].

У здійсненні антикризового управління важливу роль відіграє людський чинник. Талановитий американський менеджер Якокка Лі, перед яким була поставлена задача вивести компанію «Крайслер» з кризи, розпочав свою діяльність саме з реорганізації складу персоналу фірми. «Всі господарські операції в компанії можна, в кінцевому підсумку, звести до трьох слів: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти чинників мало що вдається зробити» [5, с. 194]. Позитивний результат від здійснення антикризового управління багато в чому залежить від компетентності та досвіду персоналу, від наявності антикризового способу мислення, від відданості персоналу своїй компанії, здатності колективу швидко адаптуватися до нових умов, здатності швидкого реагування та пошуку шляхів виходу з критичних ситуацій.

Антикризове управління спрямоване на вирішення двох задач, перша з яких – передбачення кризи, друга – здійснення системи заходів щодо виходу з неї. З огляду на це, мотивація в антикризовому управлінні має здійснюватись у двох напрямках:

- 1) спрямування зусиль на запобігання кризи;
- 2) спрямування зусиль на подолання кризи.

Мотивація працівників, спрямована на запобігання кризи, має будуватися на демократичних відносинах керівництва з підлеглими. Спілкування на рівних сприяє вільному вираженню думок. Інформація, отримана під час такого спілкування, може допомогти вчасно виявляти проблеми та вчасно на них реагувати.

Корисно час від часу проводити письмові опитування, з участю всіх працівників, з метою виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз. З одного боку, це допоможе поглянути на підприємство з різних точок зору, виявити ті проблеми, які вище керівництво раніше не помічало. З іншого, врахування точки зору кожного окремого працівника буде збільшувати прихильність його до компанії. Отримані дані після опрацювання можуть використовуватися для побудови SWOT-аналізу.

На етапі запобігання кризи доцільно проводити навчання персоналу, в тому числі, й навичкам антикризового управління. Підвищення кваліфікації кадрів є ефективним вкладенням коштів підприємства, яке допомагає формувати у працівників відчуття важливості та необхідності йому. Доцільно час від часу проводити горизонтальну ротацію кадрів. Освоюючи нову ділянку роботи, людина може поглянути на неї «не замиленим оком», побачити наявні проблеми та з ентузіазмом взятися за їх вирішення. Також працівник, який знає кілька ділянок роботи, в кризовий період зможе суміщати кілька посад при скороченні персоналу.

Важливо розвивати прихильність персоналу до підприємства, особливо серед висококласних спеціалістів. Ефективним засобом формування прихильності є нематеріальна мотивація персоналу – вона спрямована на довгострокову перспективу.

Основні напрями мотивації персоналу, спрямованої на подолання кризи:

1. Збереження висококваліфікованих кадрів. Якщо процес звільнення «кадрового баласту» – процес доволі болісний, але необхідний для організації, то найкращі кадри, як правило, звільняються за власним бажанням. Звільнення провідного спеціаліста в період кризи може суттєво її поглибити, адже знайти нового працівника та ввести його в курс справи в умовах браку часу і ресурсів дуже складно. Тому підприємство під час кризи має проявляти лояльність до ключових працівників. Р.А. Попов пропонує застосовувати гнучкі системи організації праці, особливо для висококваліфікованих спеціалістів [3, с. 348–349]. Це дає змогу працівнику при неможливості повноцінної зайнятості працювати одночасно на двох-трьох роботах, не залишаючи кризову фірму.

2. Здійснення заходів щодо скорочення та звільнення якомога менш болісно для людей. Дуже часто в період кризи необхідність економити призводить до зменшення витрат на персонал. Цю проблему вирішують шляхом скорочення штату та зменшення розміру заробітної плати працюючих. Ці два заходи можуть застосовуватися одночасно. При скороченні працівників підприємство, по можливості, має здійснювати заходи щодо забезпечення скорочених працівників робочими місцями на інших підприємствах. Серед частини штату, що залишилась, потрібно подавити страх та невизначеність, формувати згуртованість. Важливо, щоб заходи, спрямовані на зменшення розмірів заробітної плати, стосувалися всіх працюючих рівною мірою (наприклад, зменшення розміру заробітної плати всьому штату на 15 %) У будь-якому разі, треба переконати працівників, що це тимчасові заходи, і після виходу з кризи розмір заробітної плати буде повернуто до попереднього рівня.

3. Зняття морального напруження в колективі через вирішення конфліктних ситуацій, а також через інформування працівників про антикризові заходи, що провадяться на підприємстві, про зміни та нововведення. Будь-яка антикризова програма це певні зміни в роботі підприємства. Працівники можуть чинити опір нововведенням. Особливо важливі зміни, що стосуються інтересів працівників – їх потрібно обговорювати в колективі, наголошуючи на причині та необхідності таких дій. По перше, знання причини змін полегшить процес звикання до них, а, по-друге, заходи з інформування колективу підвищать статус керівництва в очах працюючих, розвиваючи, таким чином, їх прихильність до фірми.

4. Стимулювання новаторства та пропозицій. Приплив ідей, за словами Р.А. Попова, може здійснюватись через розкутість творчих проявів робітників (від вищого керуючого до робочого), послаблення зв'язків в організаційно-виробничій структурі, підвищення самостійності персоналу, прийняття орієнтованого на людину стилю управління [3, с. 350].

5. Підтримка відданості працівників підприємству. Скорочення працівників супроводжуватиметься збільшенням навантаження на кожного з них. На фоні зниження заробітної плати це може послужити поштовхом до звільнень персоналу за власним бажанням. Потрібно формувати у персоналу відчуття необхідності підприємству, цінності їх як спеціалістів. Цьому

послужать такі дії, як усна подяка, публічне визнання заслуг працівника, увага керівництва до думки та побажань працівника, програми навчання.

Превалюючою формою мотивації в період кризи має бути нематеріальна мотивація – це економить затрати підприємства. Матеріальне стимулювання має використовуватись там, де потрібне швидке якісне вирішення короткострокових завдань. Матеріальну винагороду повинні отримувати працівники за пропозиції та новації, що є особливо цінними в кризовий період.

У період кризи такі дії керівництва, як затримка виплати заробітної плати, надання тривалих відпусток без збереження заробітної плати, масштабне звільнення працівників, страх перед банкрутством підприємства та можливим звільненням, притримування інформації про фактичний стан справ на фірмі та породжувані цим домисли і плітки, жорсткі штрафні санкції та надмірний контроль здійснюють демотивуючий вплив на працівників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У здійсненні антикризового управління важливе значення відіграє мотивація персоналу. Людина є основним ресурсом, здатним вивести підприємство з кризи. Добре мотивовані працівники здатні працювати з повною віддачею і створювати можливості не лише для виходу підприємства з кризи, але й для майбутнього розвитку підприємства. Мотивацію в антикризовому управлінні потрібно розглядати на двох етапах: запобігання кризі та подолання кризи.

### Список літератури

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Місце України за Глобальним індексом конкурентоспроможності у 2012–2013 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.uin-tei.kiev.ua/viewpage.php?page\\_id=492](http://www.uin-tei.kiev.ua/viewpage.php?page_id=492)
3. Попов Р. А. Антикризисное управление : учебник / Р. А. Попов – М. : Высш. шк., 2005. – 429 с.
4. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 251 с.
5. Якокка Ли. Карьера менеджера / пер. с англ. при участии У. Новака ; общ. ред. и вступ. ст. С.Ю. Медведева / Ли Якокка. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.

*Обосновано значение мотивации персонала в антикризисном управлении предприятием и выявлены основные направления мотивации работников, которая предупреждает кризис и способствует его преодолению.*

***Мотивация, антикризисное управление, кризис, стабильность, нематериальная мотивация, материальное стимулирование.***

*The article substantiates importance of personnel motivation in anticrisis management of enterprise and identifies the main areas of motivation of employees aimed at crisis prevention and to overcome the crisis.*

***Motivation, anticrisis management, crisis, stability, nonmaterial motivation, incentives.***