

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В. О. ЖИВОТЕНКО, кандидат економічних наук
(ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. Розглянуто особливості проведення мотиваційної політики формування ефективного механізму антикризового управління підприємством. Визначено основні індикатори залежності кризових явищ і мотиваційної політики.

Ключові слова: мотивація, механізм управління, антикризове управління, референтна група, персонал, економічна система.

Розвиток сучасного ринку спрямовує українські підприємства до формування ефективних стратегій і оптимізації їх стратегічних планів. Постійна зміна кон'юнктури ринку часто призводить до виникнення кризового явища, тому слід запроваджувати не лише нові системи управління, а й прийняття жорстких управлінських рішень.

Підприємства будь-якої сфери діяльності не позбавлені зазначених проблем, тому керівництво постійно намагається знаходити шляхи їх вирішення. Чільне місце серед яких посідає мотиваційна складова організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємством.

Формування необхідного соціально-економічного клімату колективу є однією із основних передумов проведення успішної мотиваційної політики підприємства. Тому виникає об'єктивна необхідність сформувати такий механізм антикризового управління, який включає у себе мотиваційну складову.

До створення належних взаємозв'язків між мотивацією та прийняттям антикризових рішень необхідно докласти певних зусиль, що повністю виправдовується отриманим у результаті ефектом. Ми переконані у необхідності формування зазначених механізмів.

Сучасні теоретичні та практичні підходи до мотивації праці, зазвичай, зводяться до фіксованих тарифних ставок і посадових окладів, що є неефективним і переконує у необхідності

проведення подальших досліджень та запровадження окремих аспектів, накопичених світовим досвідом управління.

Питаннями дослідження механізмів управління та мотивації займалися такі науковці як Дж. К. Лафта, М. Коротков, В. Мішина, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак Келланд, А. Маслоу, Л. Портер та ін.

Мета статті – проаналізувати та виявити особливості формування мотиваційної складової ефективного механізму антикризового управління підприємством.

Щоб розв'язати ці проблеми, ми встановили такі завдання:

- визначити поняття механізму управління;
- виявити основні напрями впровадження мотиваційної складової на підприємствах;
- виявити зв'язок між мотивацією праці та розвитком кризових явищ на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо врахування особливостей мотиваційної складової у процесі формування та використання ефективного механізму антикризового управління підприємством.

Поняття механізму управління досліджувало багато науковців. Наприклад, Дж. К. Лафта визначає механізм управління як сукупність важелів впливу, що використовуються в управлінні [5].

Е. М. Коротков визначає поняття механізму управління як сукупність мотивів активнос-

ті персоналу, які визначають як саму можливість, так і ефективність управління [4].

Більш детальне визначення, на нашу думку, відображено у праці В. М. Мішина, який трактує механізм управління як сукупність організаційних та економічних компонентів, що забезпечують погоджене, взаємопов'язане та взаємодіюче функціонування усіх елементів системи для досягнення цілей підприємства [6].

Розглянуті вище визначення, згідно з нашими переконаннями, не розкривають у повній мірі сутності поняття та не відображають за-

лежність його складових. Тому, на нашу думку, поняття механізму управління слід розглядати як систему дій, методів управління та важелів, що спираються на відповідне правове, нормативне, інформаційне забезпечення суб'єкта господарювання та спрямовані на досягнення найвищої ефективності шляхом оптимального розподілу та використання наявних ресурсів підприємства.

Поглиблюючи дослідження, ми розглянули складові механізму антикризового управління підприємствами, рис. 1.



Рис. 1. Механізм антикризового управління підприємствами та його елементи (авторська розробка)

Дані рис. 1 свідчать, що механізм антикризового управління підприємствами поєднує чотири складові, ефективно використання яких забезпечує підприємству отримання позитивних результатів діяльності.

Розглядаючи мотиваційну складову, доцільно зважати на основні напрями її впровадження у процес господарської діяльності підприємства. Основні напрями впровадження мотиваційної складової, на нашу думку, мають зводитися до:

- оплати праці як класичного інструменту мотивації працівників;
- управління соціальними програмами як інструменту посилення мотивації персоналу;
- формування соціально психологічного клімату у колективі, як основа високої продуктивності роботи працівників.

Зважаючи на необхідність і доцільність упровадження основних напрямів мотиваційної складової слід усвідомлювати, що ефективність прийняття управлінських рішень залежить не лише від рівня мотивації працівників, а і від використовуваних методів управління.

Під час прийняття управлінських рішень важливе значення має об'єкт, на який вони спрямовані. Ці методи мають забезпечувати злагоджену роботу колективу та високу результативність його діяльності, сприяти максимальному прояву творчих здібностей кожного працівника, попереджати можливість відхилення від програм і планів [1].

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що методи управління можна об'єднати у три групи, дані наведено на рис. 2.

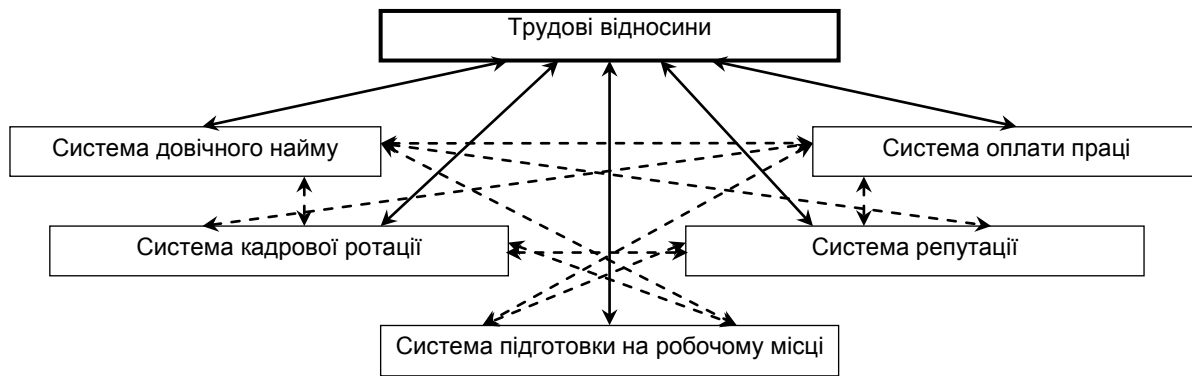


Рис. 2. Групування методів управління підприємствами [1]

З рис. 2 видно, що виділено три групи методів управління, а саме: адміністративні, економічні та соціально-психологічні; між ними існує взаємозв'язок, рівень якого забезпечує організаційну рівновагу.

У різних господарських ситуаціях наслідки одних і тих же управлінських рішень можуть значно відрізнятись, а це вказує на те, що способи прийняття таких рішень, методи та стилі керівництва мають обиратися залежно від ситуації.

Кожен із зазначених етапів являє певний інтерес для окремих служб підприємства, але формування соціально-психологічного клімату у колективі є лише завданням керівника підприємства. Відповідно до проведеного дослідження ми виявили, що наявність 30 % незадоволених осіб викликає дезорганізацію колективу, а наявність 50 % – призводить до виникнення конфліктів. Отже, ми переконані у необхідності формування референтних груп, що сприятиме уникненню конфліктних ситуацій і вплине на проведення ефективної мотиваційної політики. Крім того, слід запровадити основні мотиваційні системи, що поширені у світовій практиці. Виокремимо такі:

- синтезована японська система, що поєднують елементи традиційної (вікової) і нової трудової тарифікації працівників. Особливістю таких систем є те, що розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками (вік, стаж, професійний розряд і результативність);
- американська система оплати праці, що поєднує елементи відрядної та погодинної оплати праці;
- французька система оплати праці ґрунтується на індексації заробітної плати залеж-

но від рівня життя населення та індивідуалізації оплати праці;

- великобританські системи оплати праці залежать від прибутку та поділяються на грошову та акціонерну, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій.

Використання зазначених систем оплати праці працівників, сприятиме підвищенню не лише рівня мотивації на підприємстві, а і формуванню оптимального соціально-психологічного клімату колективу. Але на більшості підприємств, що посідають провідні конкурентні позиції використовуються аналітичні системи оплати праці, особливістю яких є диференційована бальна оцінка ступеня складності праці із урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше. При цьому та частина заробітної плати, яка змінюється, може виступати у формі винагороди за підвищення якості продукції, підвищення продуктивності праці, економії сировини та складати близько 30 % у загальній сумі заробітної плати працівника.

Поглиблюючи дослідження, ми виокремимо основні вимоги до формування стійкого соціально-психологічного клімату у колективі:

- керівник має комплектувати колектив, та враховуючи психологічну сумісність працівників;
- колектив має бути сформований виходячи із оптимальної кількості підлеглих на одного керівника;
- керівник колективу має чітко усвідомлювати необхідну кількість працівників і вакансій;
- одним із пріоритетних завдань керівника та підлеглих має бути дотримання службового етикету;

- формування прямого зв'язку між керівником і підлеглим;
- коректність керівника;
- використання сучасних соціально-психологічних методів і прийомів управління колективом.

Формування оптимального соціально-психологічного клімату у колективі має бути одним із основних завдань мотиваційної складової та забезпечувати зв'язок між оплатою праці та соціальними програмами.

Отже, формування мотиваційної складової дозволяє підвищити ефективність використання організаційно-економічного механізму антикризового управління аграрними підприємствами. Зв'язок між складовими організаційно-економічного механізму антикризового управління має бути постійним і не суперечити цілям підприємства. У свою чергу, організаційна, економічна та ресурсна складова мають створювати умови, необхідні для ефективного використання мотиваційної складової. Перспективами подальших розвідок цього питання може бути дослідження щільності зв'язку між окремими складовими організаційно-економічного механізму антикризового управління аграрними підприємствами. Результатом має бути визначення не лише щільності взаємозв'язку складових, а і рівня впровадження такого механізму у господарський процес окремих підприємств.

В. А. Животенко, кандидат економічних наук (ВУЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі»). **Особенности формирования мотивационной составляющей эффективного механизма антикризисного управления предприятием.**

Аннотация. Рассмотрены особенности проведения мотивационной политики во время формирования эффективного механизма антикризисного управления предприятием. Определены основные индикаторы зависимости кризисных явлений и мотивационной политики.

Ключевые слова: мотивация, механизм управления, антикризисное управление, референтная группа, персонал, экономическая система.

V. A. Zhyvotenko, Cand. Econ. Sci., associate professor (Higher educational establishment of Ukoopspilka «Poltava University of Economy And Trade»). **Features of forming of motivational constituent of effective mechanism of antikrizisnogo management enterprise.**

Summary. The article the features of leadthrough of motivational policy are considered during forming of effective mechanism of antikrizisnogo management an enterprise. The basic indicators of dependence of the crisis phenomena and motivational policy are certain.

Keywords: motivation, management mechanism, antikrizisnoe management, reviewer group, personnel, economic system.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вакульчик О. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства / О. Вакульчик, Д. Дубицький // Економіст. – 2009. – № 8. – С. 40–43.
2. Животенко В. О. Шляхи усунення наслідків кризових явищ на аграрних підприємствах / В. О. Животенко // Соціально-економічна політика держави в умовах трансформаційних змін: макро- та мікроекономічні аспекти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 12 квіт. 2011 р.). – Полтава : РВВ ПДАА, 2011. – С. 158–160.
3. Животенко В. О. Механізми управління аграрними підприємствами в умовах активної протидії зовнішнього середовища / В. О. Животенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки : у 3 ч. – Черкаси : ЧДТУ, 2011. – Вип. 27. – С. 242–245.
4. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Консалтинговая Компания «ДеКА», 1997. – 345 с.
5. Лафта Дж. К. Менеджмент : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : ТК «Велби», 2004. – 592 с.
6. Мишин В. М. Исследование систем управления : учеб. для вузов / В. М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 527 с.