

великих сучасних організаціях. І чим вище ступінь поділу праці і тісніше взаємозалежність підрозділів, тим більше необхідність у координації. Для забезпечення ефективної спільної діяльності важливо створення формальних механізмів координації, інакше така діяльність виявиться неможливою, а окремі функціональні сфери або особи будуть зосереджуватися на забезпеченні часткових завдань, недостатньо узгоджених з організаційними цілями.

### **Список використаних джерел**

1. Баршай Т.И. Образ идеальной медицинской сестры у выпускников медучилища и у медсестер / Т.И. Баршай // Управление в социальных и экономических системах: м-лы XVII Международной научно-практической конференции (2-6 июня 2008 г., г. Минск) // [elibrary.miu.by/conferences!/item.uses/issue.../article.318.ht](http://elibrary.miu.by/conferences!/item.uses/issue.../article.318.ht).

**Роман ПРОЦЬ**

Тернопільський національний економічний університет  
м. Тернопіль  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту та публічного управління Апостолук О.З.)

## **ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Процес управління будь-якою системою в усіх випадках спрямований на досягнення стабільності шляхом подолання хаосу, який завжди є присутнім у системі. Але, з філософської точки зору, поняття «стабільність» не може існувати саме по собі, без протилежного йому поняття «хаосу». Тому виникнення спадів, тобто криз, в життєвому циклі будь-якого підприємства є закономірним явищем його розвитку.

Саме ж антикризове управління спрямоване не тільки на запобігання настанню кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, але і у разі їх прояву прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Суттєве значення при цьому має використання чинників кризи для наступного розвитку підприємства [1, с. 23].

Ключову роль в успішному здійсненні антикризового управління відіграє людський чинник. Відомий та успішний менеджер Якокка Лі, перед яким було поставлено завдання вивести компанію «Крайслер» з кризи, розпочав свою антикризову 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» [2, с. 194]. Також слід зазначити, що позитивний

результат від здійснення антикризового управління суттєво 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 декількох основних завдань, перше з яких – передбачення кризи, друге – здійснення системи заходів щодо виходу з неї. Тому, мотивація в антикризовому управлінні має здійснюватися у двох напрямках:

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

На етапі запобігання кризі 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.

Проте ефективність роботи людей також залежить і від рівня їх зацікавленості в результатах своєї участі в досягненні цілей організації. Для цього в організаціях створюється система мотивації праці персоналу і взаємодії з постачальниками, споживачами, органами місцевої влади тощо. Однак, переважно проблеми мотивації розглядаються, як правило, тільки в площині мотивації персоналу. Мотивація базується на системі мотиваторів, тобто чинників, що спонукають людину, до ефективної трудової діяльності спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначаючи її поведінку.

Мотиватори підрозділяються на матеріальні і нематеріальні. До матеріальних мотиваторів відносяться мотиватори, які забезпечують збільшення зарплати, участь в розподілі прибутків, виплата дивідендів, знижку цін для споживачів, вкладання інвестицій в виробництво постачальників тощо. До нематеріальних мотиваторів відносяться мотиватори які забезпечують юридичним і фізичним особам певні вигоди такі як залучення працівників до управління виробництвом, покращення умов праці, створення нормального психологічного клімату в колективі, кар'єрний ріст, вирішення проблем соціального розвитку колективу, використання юридичними особами інноваційних розробок, систем розподілу товарів на ринках, сумісне використання об'єктів виробничої і соціальної інфраструктур тощо.

Але саме бажаною, з точки зору організації, формою мотивації для персоналу в період кризи має бути саме нематеріальна мотивація – це економить затрати підприємства. Матеріальне ж стимулювання має використовуватись там, де потрібне швидке і 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.

Таким чином під час здійснення антикризового управління одне з ключових значень відіграє мотивація персоналу. Адже саме людина є основним рушієм, здатним вивести підприємство з кризи. Так як тільки добре мотивовані працівники здатні працювати на повну силу та створювати нові можливості не лише для виходу підприємства з кризи, а і для майбутнього процвітання підприємства. Тому мотивацію в антикризовому управлінні потрібно розглядати як один з основних чинників котрі забезпечують успішне антикризове управління.

#### **Список використаних джерел**

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Якокка Ли. Кар'єра менеджера / пер. с англ. при участии У. Новака ; общ. ред. и вступ. ст. С.Ю. Медведева / ЛиЯкокка. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.

**Анатолій РОМАНОВ**

Тернопільський національний економічний університет  
м. Тернопіль  
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту та публічного управління Сkochиляс С.М.)

#### **ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності на всіх рівнях досить актуальна для економіки України, і тільки інноваційний шлях розвитку забезпечить конкурентоспроможність продукції та підприємств завдяки постійному оновленню техніки й технологій, продукції і послуг, розширенню ринків збуту, ефективному використанню науково-технологічного потенціалу та стимулюванню його зростання. Нововведення, нові технології та організаційні рішення в сучасному суспільстві відіграють ключову роль «двигуна» економічного розвитку, виводять підприємства з кризових ситуацій.