

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

з теми:

«Мотивація персоналу в умовах кризи»

Виконала студентка 4 курсу Mg1-B20 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Гаврилюк Анна Тарасівна

Керівник: **Андрейцева І.А.**,
к.економ.н., доцент

Рецензент: **Олійник О.С.**,
к.економ.н., доцент

Кам'янець-Подільський – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ	5
1.1 Сутність мотивації, її види та роль на підприємстві.....	5
1.2 Поняття кризи, причини виникнення. Вплив кризових явищ на роботу організації.....	12
1.3 Поняття антикризового управління	18
РОЗДІЛ 2	25
АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА» В УМОВАХ КРИЗИ.....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».....	25
2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства	29
2.3 Оцінка стимулювання праці персоналу підприємства	36
РОЗДІЛ 3	40
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТГ «АРС-КЕРАМІКА».....	40
3.1 Напрями підвищення рівня мотивація персоналу, зниження впливу кризи на діяльність підприємства.....	40
3.2 Зарубіжний досвід підвищення рівня мотивації в умовах кризи.....	49
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність. Персонал організації є важливою передумовою її стабільного функціонування та розвитку. Неefективне використання людських ресурсів знижує продуктивність праці, викликає недоотримання прибутку, зменшує надходження до бюджету тощо. Підприємства України працюють в умовах кризи воєнного стану та пост пандемії. Перед керівництвом постає завдання виходу з кризи без значних втрат. Ключовою складовою успіху у вирішенні даної ситуації є забезпечення ефективної мотивації персоналу.

Аналіз досліджень та публікацій. Тему мотивації персоналу в умовах кризи розглядали такі вчені: Кравченко В., Лисяна Н., Хоменко К.Б., Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О., Поліщук А.Т., Грідін О.В., Заїка С.О, Заїка О.В., Козаченко Г., Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю., Балан О.Д. та інші.

Метою дослідження є удосконалити методи мотивації персоналу в умовах кризи на підприємстві ТОВ «ТГ «АРС-Кераміка».

Мета передбачає вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність мотивації її види та роль на підприємстві;
- визначити поняття та причини виникнення кризи, вплив кризових явищ на роботу підприємства;
- охарактеризувати поняття антикризове управління;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТГ «АРС-Кераміка»;
- проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства;
- оцінити стимулювання праці на підприємстві;
- рекомендувати напрями підвищення рівня мотивації персоналу та зниження впливу кризи на діяльність підприємства;
- запропонувати зарубіжний досвід підвищення рівня мотивації в умовах кризи.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти мотивації персоналу в умовах кризи на підприємстві ТОВ «ТГ «АРС-Кераміка».

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу.

Методи дослідження. Індукція і дедукція використовувалися у вивченні теоретичних питань. Аналіз для дослідження діяльності підприємства, внутрішнього і зовнішнього середовища, статистичних показників. Синтез для оцінювання покращення рівня мотивації персоналу. Порівняння – вивчення понять і статистичних показників. Аналогія – використання зарубіжного досвіду.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можна використовувати у діяльності ТОВ «ТГ «АРС-Кераміка» для покращення рівня мотивації персоналу.

Структура та обсяг. Робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг 61 сторінка. Кваліфікаційна робота бакалавра містить 9 таблиць, 29 використаних джерел.

ВИСНОВКИ

Мотивація – це рушійна сила, процес, функція менеджменту яка спонукає працівників до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і мети організації, задоволення своїх і суспільних потреб. Стимулювання — цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій.

Криза - це переломний етап у функціонуванні будь-якої організації, у процесі якого вона піддається впливу ззовні і зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку її керівництва. Криза виникає не спонтанно, вона має передумови розвитку і є однією зі стадій життєвого циклу підприємства. Класифікацію криз проводять з метою визначення причин, масштабів кризи і механізму подолання.

Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності. Система антикризового управління підприємством – сукупність елементів, узгоджена взаємодія, яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування організації.

ТОВ «ТГ «АРС-Кераміка» – мережа супермаркетів і магазинів будівельних матеріалів. Підприємство займається роздрібною торгівлею залізними виробами, будівельними матеріалами в спеціалізованих магазинах. Організація стрімко розвивається і є сильним конкурентом на ринку.

За 2021-2022 роки підприємство ТОВ «ТГ «АРС-Кераміка» скорочує чисельність персоналу, але займається розвитком працівників. Стратегією організації є збільшення прибутку, обсягів продажу та частки ринку. Місія підприємства – розвиток будівництва та облаштування житлових нежитлових будівель України. На підприємство ТОВ «ТГ «АРС-Кераміка» впливають такі чинники зовнішнього середовища як правова база (Закони України, Конституція України), економічна (рівень інфляції), демографічна (міграція, рівень зайнятості

і безробіття), політична (воєнний стан) ситуація в країні та інше. Споживачами організації ТОВ «ТГ «АРС-Кераміка» є мешканці м. Кам'янець-Подільський та найближчих населених пунктів. Основними постачальниками є українські компанії такі як КНАУФ, ФЕРОН, Ferro, та інші. Конкурентами досліджуваного підприємства є ТОВ «Епіцентр» та ПП «ЛеоКераміка» .

На ТОВ «ТГ «АРС-Кераміка» працює персонал переважно середнього віку з високим рівнем кваліфікації. Проблеми з рівнем мотивації немає, оскільки підприємство демонструє зростання, рівень заробітної плати високий, але відсутні інші нематеріальні стимули. Тому, керівництву варто зосередити увагу на вирішенні даної проблеми та переглянути свій підхід до існуючого мотиваційного механізму.

Найважливішими напрямками підвищення мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ТГ «АРС-Кераміка» є: об'єктивна оцінка, визнання результатів працівників, справедлива оплата праці, організація корпоративних, благодійних заходів, матеріальна підтримка, часте планування, комунікації з керівництвом, зворотній зв'язок, підтримка згуртованості і морально-психологічного стану підлеглих, залучення працівників до управління, програм підвищення кваліфікації та навчання.

В країнах з розвиненою ринковою економікою сформувались системи мотивації персоналу, що враховують свої національні особливості. Стимулювання праці спрямоване на підвищення якості продукції, кваліфікації та особистих досягненнях працівників, соціальне забезпечення незахищених верств населення. В організаціях застосовують індивідуальний підхід до оплати праці, який враховує внесок кожного працівника та впровадження інновацій. Персонал бере участь в розподілі доходів підприємства. Серед заходів морального стимулювання можна виокремити метод гейміфікації, тобто елемент змагання в щоденній рутині.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Желудько Т. В. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства. *Житомирський державний технологічний університет*. 2017. С. 88-89.
- 2 Колодійчук А. В., Черторижський В.М. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.4. С. 226-232.
- 3 Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. підруч. Київ КНЕУ. 2011. 347 с.
- 4 Баксалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2017. № 6 Т.1. ХНУ. С. 25-29.
- 5 Сутність мотивації, її роль в управлінні персоналом. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-240-1.html> (дата звернення: 20.02.2024)
- 6 Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка* № 10. 2012 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення: 20.02.2024).
- 7 Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: *конспект лекцій*. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
- 8 Мединська Л. Сутність кризи підприємства та причини її виникнення. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково - технічної конференції, 23-24 квіт. 2015р.* Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя. Т.2 2015. С. 72-73 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60828607.pdf> (дата звернення 23.02.2024).
- 9 Кульчій І. О. Антикризове управління: *навчальний посібник*. Полтава: ПНТУ, 2016. 120 с.
- 10 Князевич А. О. Управління стадіями життєвого циклу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2012. Вип. 2 (36). С. 140–143.*

11 Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка* №2. 2012 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958> (дата звернення 01.03.2024).

12 Епіфанова І. Ю., Оранська Н. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск 2. МДУ. 2016. С. 265-269.

13 Боднар О.Ю. Стратегія конкурентоспроможності підприємства. ЗУНУ. Тернопіль. 2021. 87 с.

14 Кельнер О.В. Дослідження поведінки споживача як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Кваліфікаційна робота*. НУ «КМА». Київ. 2023. 100 с.

15 Наші відділи URL: <https://ars.ua/pro-nas/logis/team.html> (дата звернення 25.05.2024).

16 Погорелова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Економічні науки. Вісник Національного технічного університету "ХПИ"*. Харків. 2020. С. 79-83.

17 Візнюк М.Я. Розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії розвитку підприємства. *Кваліфікаційна робота*. Тернопіль. 2013. 89 с.

18 Павленчик А.О. Поняття організацій та їх класифікація. *Лекція з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій»*. ЛДУФК ім. І. Боберського. 2020. 21 с.

19 Товстуха Д.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Кваліфікаційна на робота бакалавра*. Суми. 2023. 58 с.

20 APC-Кераміка URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/APC-Кераміка> (дата звернення 24.05.2024).

21 Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією в умовах пост пандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. Т. 14, Вип. 4/2022.

22 Поліщук А.Т. Мотивація персоналу в умовах кризового стану підприємства. ДУ «ЖП» URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/495.pdf> (дата звернення 21.05.2024).

23 Грідін О.В. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу туристичних фірм України. *Всеукраїнська конференція «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва» ЛНУП.*: збірник тез. м. Дубляни. 2022.

24 Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. Вип. 42. 2022.

25 Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. ЧІ МАУП. Чернівці. 2023.

26 Чорновол Н.С., Галайда Т.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств мережевої торгівлі. НУ «ПП ім. Ю. Кондратюка». 2023. С. 352-353. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12393/1/75%20%D0%A2.1-353-354.pdf> (дата звернення 27.05.2024).

27 Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Проблеми управління. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. С. 107-118.

28 Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> 2015 (дата звернення 27.05.2024).

29 Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації оплати та нормування праці. *Економіка АПК*. 2011. С. 20-25.