

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Пояснювальна записка і розрахунки  
до кваліфікаційної роботи магістра  
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Розробив: здобувач вищої освіти  
за другим (магістерським) рівнем  
(роботу виконано самостійно,  
відповідно до принципів  
академічної доброчесності)  
групи 217-МОА-з23  
Лариса ШЕПЕЛЮК  
(власне ім'я та прізвище)

Керівник:  
д-р екон. наук, професор  
Олена ДИКАНЬ  
(власне ім'я та прізвище)

Рецензент Ірина ТОКМАКОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 10 слайдів презентації, 103 аркуші пояснювальної записки формату А4, що включає 14 рисунків, 20 таблиць, 75 літературних джерел.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу малого підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні шляхів вдосконалення управління системою мотивації персоналу малого підприємства на основі аналізу теоретичних засад і діагностики сучасного стану мотиваційної системи.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу, зокрема поняття, види та значення мотивації для підприємств. Проведено аналіз основних теорій мотивації та особливостей формування мотиваційної системи в малих підприємствах.

На основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінки поточного стану його мотиваційної системи запропоновано шляхи вдосконалення управління мотивацією.

Розроблено організаційний план впровадження заходів і здійснено оцінку їх економічної ефективності.

## ABSTRACT

This qualification work includes 10 presentation slides, 103 sheets of an explanatory note of A4 format, including 14 figures, 20 tables, 75 literary sources.

Keywords: EFFICIENCY, MOTIVATION, MANAGEMENT, PERSONNEL, SMALL ENTERPRISE.

The object of the study is the system of motivation of the personnel of a small enterprise.

The purpose of the qualification work is to determine the ways to improve the management of the motivation system of personnel of a small enterprise based on the analysis of theoretical foundations and diagnostics of the current state of the motivation system.

In the qualification work, the theoretical aspects of personnel motivation management are investigated, in particular the concept, types and meaning of motivation for enterprises. The analysis of the main theories of motivation and features of the formation of the motivational system in small enterprises is carried out.

On the basis of the analysis of financial and economic indicators of the enterprise and assessment of the current state of its motivation system, ways to improve motivation management are proposed.

An organizational plan for the implementation of measures has been developed and their economic efficiency has been assessed.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології

Ступінь вищої освіти магістр

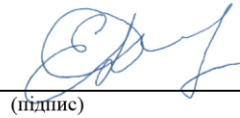
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
(вчене звання)

Олена ДИКАНЬ  
(власне ім'я та прізвище)

21 жовтня 2024 р.



(підпис)

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Ларисі ШЕПЕЛЮК

(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи Шляхи підвищення ефективності управління системою мотивації персоналу малого підприємства

керівник роботи Олена Дикань, д-р екон. наук, професор

(власне ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням по економічному факультету від "21" жовтня 2024 року №28/24.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 12 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Статистична звітність підприємств, нормативно правові та законодавчі акти України, науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, аналітичні і статистичні матеріали Держкомстату України та результати власних розрахунків

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Мотивація: поняття, види та її значення для підприємств. Огляд і аналіз основних теорій мотивації. Особливості побудови мотиваційної системи в малих підприємствах. Оцінка особливостей функціонування об'єкту дослідження. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності. Оцінка поточного стану системи мотивації. Пропозиції для вдосконалення управління мотивацією. Організаційний план впровадження заходів для покращення мотивації. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу - два аркуші (формат А4). 2 Аналіз стану системи мотивації на підприємстві - чотири аркуші (формат

A4). 3 Шляхи вдосконалення управління системою мотивації персоналу - три аркуші (формат А4).

6. Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 21 жовтня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН





№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу	15.11.2024	
2	Аналіз стану системи мотивації на підприємстві	10.12.2024	
3	Шляхи вдосконалення управління системою мотивації персоналу	08.01.2025	
4	Графічна частина	10.01.2025	

Здобувач вищої освіти  Лариса ШЕПЕЛЮК  
(підпис) (власне ім'я та прізвище)

Керівник роботи  Олена ДИКАНЬ  
(підпис) (власне ім'я та прізвище)

## Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу	10
1.1 Мотивація: поняття, види та її значення для підприємств	10
1.2 Огляд і аналіз основних теорій мотивації	20
1.3 Особливості побудови мотиваційної системи в малих підприємствах	28
Висновки до першого розділу	35
2 Аналіз стану системи мотивації на підприємстві	37
2.1 Оцінка особливостей функціонування об'єкту дослідження	37
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності	48
2.3 Оцінка поточного стану системи мотивації	56
Висновки до другого розділу	62
3 Шляхи вдосконалення управління системою мотивації персоналу	65
3.1 Пропозиції для вдосконалення управління мотивацією	65
3.2 Організаційний план впровадження заходів для покращення мотивації	75
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	81
Висновки до третього розділу	91
Висновок	92
Список літератури	96

Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив		Шепелюк Л.І.			Шляхи підвищення ефективності управління системою мотивації персоналу малого підприємства	Літ.	Аркуш	Аркушів
Перевірив		Дикань О.В.				5	103	
Н. Контр.		Крихітіна Ю.О.			УкрДУЗТ			
Затверд.		Дикань О.В.						

## Список використаних джерел

- 1 Chevallier, Coralie, et al. The social motivation theory of autism. *Trends in cognitive sciences*, 2012, 16.4: 231-239.
- 2 Gambrel, Patrick A., and Rebecca Cianci. "Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture." *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 8.2 (2003): 143.
- 3 Kanfer, Ruth. Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1990, 1.2: 75-130.
- 4 Kopelman, Richard E.; PROTAS, David J.; DAVIS, Anne L. Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 2008, 255-271.
- 5 Latham, Gary P.; PINDER, Craig C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 2005, 56: 485-516.
- 6 McClelland David C. *The Achievement Motive*. Reprint of 1953 Edition. Martino Publishing. 2015. 412 p.
- 7 Mohamed, Ramesh Kumar Moona Haji; NOR, Che Supian Mohamad. The relationship between McGregor's XY theory management style and fulfillment of psychological contract: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2013, 3.5: 715.
- 8 Vroom V. *Workandmotivation*. N.Y.: Villey, 1964. 249 p.
- 9 Александрова, В. В. Удосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві ПАТ Червоний Жовтень. *Управління розвитком*, 2014, 13: 9-11.
- 10 Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова // *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. – 2021. – № 1. – С. 152–163.
- 11 Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бериславська Анна Володимирівна ; Херсон. нац.

техн. ун–т. – Херсон, 2013. – 20 с. : табл.

12 Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. №10. С. 166-171.

13 Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №. 23. С. 98-104.

14 Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Випуск 1(61). С. 12-18.

15 Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33).

16 Воронцова М. М., Крахмальова Н. А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *«Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. 2017. С. 273.

17 Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні / Д. А. Горовий, Є. М. Строков // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. – 2020. – Вип. 3. – С. 90–96. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2020\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_3_11).

18 Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. №69. С. 80-89.

19 Дем'янчук, Олександр. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі. 2012.

20 Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №3(55). С. 94-100.

21 Дикань О. В. Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами / О. В. Дикань, П. Ю. Косінцева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 81-82. – С. 257-266.

22 Дикань О. В. Удосконалення управління персоналом підприємства / О.В. Дикань, В. І. Бобітко, О. О. Войтюк // Приазовський економічний вісник. - 2019. - Випуск 5(16). - С. 144-147.

23 Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 70. № 3. С. 140-147.

24 Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності / Р. І. Завадяк, Я. С. Завадяк, Л. М. Гудзовата // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2021. – Вип. 2. – С. 114–120.

25 Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства / В. С. Зайцев // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. – 2016. – № 3. – С. 200–206.

26 Заставнюк Л. І., Липовецька, Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №3 (14). С. 166-172.

27 Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233-237.

28 Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : [монографія] / Т. М. Кір'ян ; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. – К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. – 416 с.

29 Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.

30 Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник / А. М. Колот ; Київський національний економічний ун–т. – К. : [б.в.], 1998. – 224 с.

31 Колот, Анатолій Михайлович, et al. Мотивація персоналу. 2013.

32 КОШОВИЙ, Б.-ПО. Мотиваційні концепції потреб в управлінні



демотивацією персоналу малих підприємств. Економіка. Фінанси. Право, 2014, 1: 29-32.

33 Кравець, Ірина Михайлівна; РУШАНЯН, Світлана Самвелівна. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016, 9: 88-92.

34 Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко. // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46).

35 Литвинюк, Александр. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика. учебник для бакалавров. Litres, 2015.

36 Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 7(2). С. 41-44.

37 Маркіна І. А., Овчарук О. М., Сьоміч Ю. В. Інноваційний підхід до менеджменту персоналу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 45. С. 79-85.

38 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем спеціальності 073 "Менеджмент" / укладачі : О. В. Дикань, Ю. О. Крихтіна ; кафедра менеджменту і адміністрування. - Харків : УкрДУЗТ, 2021. - 35 с.

39 Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник // Вісник Львівського торговельно–економічного університету. Економічні науки. – 2017. – Вип. 53. – С. 90–95.

40 Міценко Н. Г., Кліпкова О. І. Особливості мотивації працівників малих підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 358-363.

41 Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Мотузенко // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. – 2021. – Вип. 2. – С. 103–111.

42 Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : Навч. посіб. / В. П.

Нестерчук ; Європейський ун–т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К. : Вид–во Європейського ун–ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. – 86 с.

43 Польгуль Д.С. Управління мотивацією персоналу у системі стратегічного менеджменту підприємства. Соціально-трудова відносина. 2022. №12. С. 24-31. [http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.12\(2\).2022.03](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.12(2).2022.03)

44 Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 378–384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222445920215378384>.

45 Попович О. В. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників / О. В. Попович, О. М. Седов // Молодий вчений. – 2018. – № 3(1). – С. 366–369.

46 Попович О. В., Седов О. М. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників. Молодий вчений. 2018. № 3(1). С. 366– 369.

47 Прима Л. Мотивація досягнення та уникнення. ALEXUS. URL: <https://alexus.com.ua/motivaciya-dosyagnennya-ta-uniknennya/>.

48 Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. № 164.. С.101105. DOI: <https://doi.org/10.32782/22246282/16417>.

49 Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

50 Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2015. № 12. С. 188-200.

51 Психологія праці в управлінні персоналом / В.Г. Яковенко // Вісник економіки транспорту і промисловості.- 2017. - №57. – С. 164-168

52 Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. №3(76). С. 47-63.

53 Сай Л. П. Ризики при мотивуванні персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5718>

54 Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>.

55 Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. Економіка і управління. 2020. Випуск 47. С. 15-22. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/29/31>.

56 Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва / І. О. Сєвідова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2016. – Вип. 18(2). – С. 85–88.

57 Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. Ефективність держ. упр. 2018. Випуск 1(54). Частина 1. С. 56-61.

58 Смачило В. В., Шуміло О. С., Попова Є. В. Управління персоналом підприємств крізь призму теорії поколінь. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/71.pdf).

59 Соколенко В. А., Клиженко А. С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Вісник НТУ «ХПИ». 2013. № 69 (1042). С. 83-87.

60 Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. Економіка і держава. 2018. № 10. С. 5863.

61 Стадник В.В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Т. 1. – С. 9–15.

62 Стадник В.В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Том 1. С. 915.

63 Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві / Л. І. Телишевська, Д. О. Власенко // Молодий

вчений. – 2018. – № 7(2). – С. 498–502.

64 Українська Л.О. Вплив мотивації на організаційну культуру. Економіка та суспільство. 2021. Випуск №28. С. 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/519/497>.

65 Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98102.

66 Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 112-115.

67 Ущиповський К. В., Костін Д.Ю. Костін Ю.Д. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях: монографія. Харківський національний університет радіоелектроніки. Харків: Компанія СМІТ, 2015 216 с.

68 Фролов В. О. Наукові підходи до формування механізму мотивації та управління персоналом. URL: [http://www.econindustry.org/arhiv/html/2011/st\\_53\\_38.pdf](http://www.econindustry.org/arhiv/html/2011/st_53_38.pdf).

69 Чала Т. Г., Черненко Д. І., Корепанов Г. С., Ноуджейм П. Моніторинг системи мотивації персоналу мережі продуктових магазинів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 477-484.

70 Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.

71 Чорна В. В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предикатор їхнього психологічного благополуччя. *Environment & Health*. 2020. № 4. С. 53–62.

72 Шевчук О. Я., Орлова К. Є. Мотивація як один із ключових факторів підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». Проблеми соціально-економічного розвитку та управління підприємствами*. 2017. С. 330-333.

73 Ядранський Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03. Дніпропетровський унт

економіки та права. Дніпропетровськ, 2014. 235 с.

74 Яковенко В.Г., Горобець Д.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації / Електронне науково-практичне фахове видання «Інфраструктура ринку». - №48. – 2020.

75 Яковенко В.Г., Громова О.В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ «Вісник економіки транспорту і промисловості» (науково-практичний журнал). – Випуск 85. – 2024. - С.125-131.