

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

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

Розробив: здобувач вищої освіти
за першим (бакалаврським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 106-МОА-321
Катерина КАНАРСЬКА
(власне ім'я та прізвище)

Керівник:
доктор наук з держ.упр., професор
Юлія КРИХТІНА
(власне ім'я та прізвище)

Рецензент Мирослава КОРІНЬ
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 15 слайдів презентації, 69 аркушів пояснювальної записки формату А4, що містить 4 рисунки, 16 таблиць та 45 джерел літератури.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ВОЄННИЙ СТАН, СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ, ЕФЕКТИВІСНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Мета роботи – обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Інновація» з урахуванням сучасних управлінських викликів воєнного стану.

У дипломній роботі розкрито сутність мотивації персоналу в контексті управління підприємством, проаналізовано класичні та сучасні теорії мотивації, враховано специфіку гібридного формату праці, цифровізації та кризових умов. Оцінено організаційно-економічні характеристики підприємства ТОВ «Інновація» та діючу систему мотивації персоналу.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації працівників із застосуванням гнучких, персоналізованих інструментів, підвищення ролі нематеріального стимулювання, цифрових рішень HR-менеджменту, а також впровадження психологічної підтримки персоналу в умовах стресу та невизначеності.

Результати дослідження мають практичне значення для підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану або інших кризових ситуацій, та можуть бути використані у сфері стратегічного HR-менеджменту для формування адаптивної системи мотивації персоналу.

ABSTRACT

This qualification thesis includes 15 presentation slides and 69 A4 pages of the explanatory note, containing 4 figures, 16 tables, and 45 literature sources. Keywords: PERSONNEL MOTIVATION, MARTIAL LAW, INCENTIVE SYSTEM, EFFICIENCY, MANAGEMENT DECISIONS.

The object of the study is the personnel management system at the enterprise. The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the personnel motivation system at the enterprise LLC "Innovatsiya", taking into account current managerial challenges under martial law.

The thesis reveals the essence of employee motivation in the context of enterprise management, analyzes classical and modern motivation theories, and considers the specifics of hybrid work formats, digitalization, and crisis conditions. The organizational and economic characteristics of LLC "Innovation" and the current personnel motivation system have been evaluated.

Proposals have been developed to improve the employee motivation system using flexible and personalized tools, strengthening the role of non-material incentives, applying digital HR management solutions, and introducing psychological support for employees under stress and uncertainty.

The results of the study have practical significance for enterprises operating under martial law or other crisis conditions and can be used in the field of strategic HR management to build an adaptive personnel motivation system.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології

Ступінь вищої освіти бакалавр

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)

12 травня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу

Катерині Канарській

(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації праці в умовах воєнного стану»

керівник роботи Юлія Крихтіна, д-р держ.упр., професор

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

затверджено розпорядженням по економічному факультету від “12” травня 2025 року №78/25

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

3. Вихідні дані до роботи статистичні показники діяльності ТОВ «Інновація», нормативно-законодавча база з питань регулювання трудових відносин, наукова періодика з питань мотивації праці.

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

Традиційні та змістовні теорії мотивації персоналу. Процесуальні теорії мотивації персоналу. Сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах воєнного стану та цифрової економіки. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка його діяльності. Діагностика поточного стану системи мотивації на підприємстві. Аналіз інструментів мотивації персоналу, що застосовуються на підприємстві. Пропозиції щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу. План впровадження мотиваційних заходів та оцінка їх ефективності. Особливості організації мотивації персоналу в умовах воєнного стану.

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

1 Теоретичні основи управління мотивацією персоналу – шість слайдів. 2 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Інновація» – п'ять слайдів. 3

Напрями вдосконалення управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стан – п'ять слайдів.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 12 травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи управління мотивацією персоналу	22.05.2025	
2	Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Інновація»	01.06.2025	
3	Напрями вдосконалення управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стан	11.06.2025	
4	Графічна частина	12.06.2025	

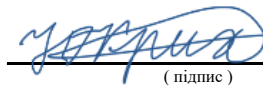
Здобувач вищої освіти


(підпис)

Катерина КАНАРСЬКА

(власне ім'я та прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Юлія КРИХТІНА

(власне ім'я та прізвище)

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи управління мотивацією персоналу	12
1.1 Традиційні та змістовні теорії мотивації персоналу	12
1.2 Процесуальні теорії мотивації персоналу	17
1.3 Сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах воєнного стану та цифрової економіки	21
2 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Інновація»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка його діяльності	27
2.2 Діагностика поточного стану системи мотивації на підприємстві	31
2.3 Аналіз інструментів мотивації персоналу, що застосовуються на підприємстві	35
3 Напрями вдосконалення управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану	44
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу	44
3.2 План впровадження мотиваційних заходів та оцінка їх ефективності	53
3.3 Особливості організації мотивації персоналу в умовах воєнного стану	58
Висновок	64
Список використаних джерел	66

Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат	Удосконалення системи мотивації праці в умовах воєнного стану		
Розробив		Канарська К.О.					
Перевірів		Крихтіна Ю.О.			УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.					
Затверд.		Дикань О.В.					
					Лім.	Аркуш	Аркушів
						5	69

Список використаних джерел

- 1 Deci E., Ryan R. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. – New York: Plenum Press, 1985.
- 2 Pink D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. – Riverhead Books, 2009.
- 3 Адамс, Дж. С. (1963). Теорія справедливості в мотивації. Нью-Йорк: Harper & Row.
- 4 Альдерфер, К. (1972). Теорія потреб ERG. Нью-Йорк: Wiley.
- 5 Амоша, О. (2006). Психологія управлінської діяльності. Київ: Освіта.
- 6 Анісімова С. Управління людськими ресурсами: Навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2022.
- 7 Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 1. С. 152–163.
- 8 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.
- 9 Васильєва, Н. (2010). Мотивація та її вплив на продуктивність праці. Харків: ХНУ.
- 10 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.
- 11 Врум, В. (1964). Теорія очікувань: мотивація та вибір. Нью-Йорк: Wiley.
- 12 Герцберг, Ф. (1959). Два фактори мотивації: теорія гігієнічних і мотиваційних факторів. Харвуд, IL: University of Michigan.
- 13 Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського

торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89.

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

15 Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №3(55). С. 94-100.

16 Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. Том 70. № 3. С. 140-147.

17 Донченко О. Управління мотивацією персоналу: монографія. – Київ: НАДУ, 2020.

18 Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 114–120.

19 Заставнюк Л. І., Липовецька, Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. №3 (14). С. 166-172.

20 Каленюк, І. (2009). Мотивація праці в організаціях: теорія і практика. Київ: Наукова думка.

21 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.

22 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.

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

24 Лок, Е. (1968). Теорія цілей і мотивації. Нью-Йорк: Prentice-Hall.

25 Лукінов І. Теорія мотивації праці в умовах перехідної економіки. –

Харків: ІНЖЕК, 2018.

26 Мак-Грегор, Д. (1960). Людина Х і Людина Y. Нью-Йорк: McGraw-Hill.

27 МакКлелланд, Д. (1985). Психологія та мотивація. Нью-Йорк: HarperCollins.

28 Маркіна І. А., Овчарук О. М., Сьоміч Ю. В. Інноваційний підхід до менеджменту персоналу підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 45. С. 79-85.

29 Маслоу, А. (1943). Мотивація і особистість. Нью-Йорк: Harper & Row.

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

31 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.

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

33 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>.

34 Портер, Л., Лоулер, Е. (1968). Теорія мотивації і трудова продуктивність. Нью-Йорк: McGraw-Hill.

35 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.

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

37 Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа

розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. №3(76). С. 47-63.

38 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>.

39 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.

40 Тейлор, Ф. (1911). Принципи наукового управління. Нью-Йорк: Harper & Row.

41 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.

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

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

44 Форд, Г. (1922). Моя життя і робота. Нью-Йорк: Doubleday, Page & Co.

45 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.