

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
підприємництва, торгівлі та туристичного
бізнесу

Протокол № 1 від 20.08.2025 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

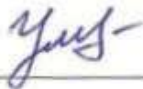


**Мотиваційний менеджмент в підприємницькій діяльності
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

Галузь знань	всі
Спеціальність	всі
Освітній рівень	другий (магістерський)
Освітня програма	всі

Статус дисципліни	вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробник:
к.е.н., доцент

 Дар'я БУТЕНКО

Завідувач кафедри
підприємництва та торгівлі

 Марина САЛУН

Вступ

Анотація навчальної дисципліни: Досвід розвинутих країн показує, що запорукою розвитку підприємницької діяльності є ефективне використання всіх видів ресурсів, зокрема, трудового потенціалу бізнес-структур. Проте більшість вітчизняних підприємців використовують механізми мотивації персоналу, які базуються лише на матеріальних стимулах, що знижує орієнтацію працівників на зростання продуктивності та якості виробленої продукції. До основної проблеми побудови ефективної системи мотиваційного менеджменту варто віднести – відсутність необхідних компетентностей у керівників, які задіяні в процесі заохочення персоналу. Також вітчизняні підприємці не в повній мірі застосовують сучасні методи нематеріального стимулювання, а це в свою чергу знижує шанси на досягнення поставлених цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Саме вирішенню зазначених питань присвячена дисципліна «Мотиваційний менеджмент в підприємницькій діяльності», адже компетентності набуті протягом її вивчення дозволяють менеджерам і підприємцям розробляти та впроваджувати ефективні системи мотивації персоналу.

Мета навчальної дисципліни: формування у здобувачів вищої освіти компетентностей щодо умінь та навичок побудови ефективної системи мотивації персоналу різних категорій працівників і колективів.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- засвоєння основних методів та інструментів мотивації у трудовому колективі;
- розробка та впровадження ефективної системи мотивації в трудовому колективі на засадах соціальної відповідальності бізнесу та досягнення поставлених цілей.

Об'єктом вивчення дисципліни є процес розробки та реалізації ефективної системи мотиваційного менеджменту.

Предметом навчальної дисципліни є інструменти, форми і методи формування трудових відносин в колективі.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
Вміння аналізувати сутність та застосовувати на практиці закони мотивації	Здатність аналізувати сутність та застосовувати на практиці закони мотивації
Вміння реалізовувати принципи заробітної плати з урахуванням конкретних виробничих факторів	Здатність реалізовувати принципи заробітної плати з урахуванням конкретних виробничих факторів

Вміння до вирішення проблемних питань і нестандартних ситуацій у професійній діяльності за умов невизначеності та ризиків	Здатність до вирішення проблемних питань і нестандартних ситуацій у професійній діяльності за умов невизначеності та ризиків
Вміння розробляти і впроваджувати різні форми і системи заробітної плати	Здатність розробляти і впроваджувати різні форми і системи заробітної плати
Вміння підбирати теорії мотивації в залежності від конкретних організаційно-технічних умов виробництва	Здатність підбирати теорії мотивації в залежності від конкретних організаційно-технічних умов виробництва
Вміння своєчасно змінювати окремі елементи мотиваційної системи	Здатність своєчасно змінювати окремі елементи мотиваційної системи

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності

Тема 1. Особливості мотивації в підприємницькій діяльності

1.1. Роль та значення мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності. Місце України в міжнародних рейтингах: індекс розвитку, людського потенціалу, індекс глобалізації, індекс соціального прогресу. Україна в міжнародних демографічних рейтингах: тенденції, динаміка та прогнози світових організацій. Персонал як ключовий фактор розвитку підприємницької діяльності. Рейтинг середніх заробітних плат країн Світу та місце України. Індекс реальної заробітної плати. Задоволеність зарплатою та роботою серед українців.

1.2. Сутність мотивації в системі управлінні. Сутність, еволюція виникнення та зміст поняття «мотивація», її необхідність в управлінні бізнесом. Морфологічний аналіз сутності поняття «мотиваційний менеджмент». Мета, задачі та функції мотиваційного менеджменту.

1.3. HR-менеджер. Задачі та функції HR-менеджера в системі управління персоналом. Аналіз тенденцій ринку праці, як функції роботи HR-менеджера. Вимоги до HR-менеджера. Забезпечення процесу мотивації HR-менеджером.

1.4. Розвиток інноваційного мислення персоналу. Роль інноваційного та креативного мислення при забезпеченні конкурентних переваг суб'єктів підприємництва. Дизайн-мислення як інструмент генерації креативних та інноваційних ідей. Історія розвитку використання методу дизайн-мислення. Основні задачі методу дизайн-мислення в підприємницькій діяльності. Етапи використання дизайну-мислення: емпатія, фокусування, ідеяція (генерація ідей), прототипування та тестування.

Тема 2. Складові мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності

2.1. Значення процесу мотивації в умовах розвитку сталого підприємництва. Сутність сталого підприємництва: цілі та особливості розвитку. Екологічні, соціальні та економічні аспекти у вітчизняному бізнесі та їх взаємозв'язок з розвитком персоналу. Мотивація та її роль у розвитку підприємницьких структур. Місце мотивації в соціально-психологічній структурі особистості. Потреби як основа мотивації, їх види і властивості. Поняття про мотиви діяльності. Зв'язок мотивів і потреб, мотивів і спрямованості особистості. Класифікація мотивів. Мотиваційна сфера особистості. Стимули, стимулювання. Класифікація стимулів. Мотиваційні характеристики особистості: спрямованість, установки, інтереси, ідеали, очікування тощо. Стадії мотиваційного процесу. Складність мотивації персоналу в управлінні.

2.2. Види мотивації. Матеріальна мотивація як прагнення до більш високого рівня життя. Еволюція підходів до матеріального заохочення в системі розвитку підприємництва. Трудова мотивація, її джерела. Статусна мотивація як рушійна сила поведінки людини. Особливості нормативної мотивації. Характеристика примусової мотивації. Стимулювання як вид мотивації. Позитивна мотивація, її види. Вплив негативної мотивації на поведінку працівника. Надмірна мотивація. Мотивація допомоги. Мотивація агресії. Мотивація влади. Мотивація досягнення.

Тема 3. Теорії мотивації

3.1. Еволюція управління мотивацією. Історія розвитку управління мотивацією до кінця XIX століття. Класифікація видів теорій мотивації. Первинні теорії мотивації. Теорія «батога і пряника». Роль Ф. Тейлора та інших представників наукової школи у формуванні мотиваційного менеджменту. Наукові засади управління мотивацією: погляд Дугласа Мак-Грегора. Порівняння Теорії X та теорії Y. Теорія Z: Основа концепції партисипативного управління.

3.2. Змістовні теорії мотивації. Еволюція змістовних теорій мотивації. Теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга. Особливості практичного застосування змістовних теорій мотивації.

3.3. Процесуальні теорії мотивації. Особливості процесійних теорій мотивації. Теорія очікувань В. Врума, практичні рекомендації щодо застосування її в управлінні. Теорія справедливості С. Адамса: висновки для практичного управління мотивацією працівників. Теорія визначення завдань Е. Лока: вплив характеристик цілей на мотивацію людей. Практичні рекомендації щодо застосування теорії визначення завдань. Комплексна теорія мотивації М.

Портера та Е. Лоулера: сполучення елементів теорії очікувань і теорії справедливості.

Змістовий модуль 2. Практика мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності

Тема 4. Матеріальна мотивація

4.1. Сутність і функції заробітної плати. Сутність заробітної плати та її значення. Функції заробітної плати.

4.2. Зміст та принципи організації заробітної плати. Взаємозв'язок між функціями заробітної плати та принципами її організації.

4.3. Основні елементи організації заробітної плати. Загальні вимоги до організації заробітної плати на підприємстві. Елементи організації заробітної плати на підприємстві. Форми оплати праці: тарифна та безтарифна форма. Особливості відрядної форми оплати праці та її системи. Умови використання та особливості відрядної форми оплати праці. Відряднопреміальна система оплати праці її різновид. Особливості погодинної форми оплати праці. Форми погодинної оплати праці. Терміни та періодичність виплат. Середня заробітна плата та її обчислення.

Тема 5. Методи розробки нормативів праці як інструмент мотивації

5.1. Сутність і завдання нормування праці. Сутність та значення нормування праці в організації. Визначення поняття, мета та задачі нормування праці в організації.

5.2. Функції і принципи нормування праці. Форми та види нормування праці в організації. Розмежування понять нормативи та норми праці. Визначення понять: норми часу, норми обслуговування робочих місць, норми виробітку, норми чисельності працівників, норми обслуговування та ін.

5.3. Класифікація нормативів праці. Класифікація нормативів праці за ознаками: призначенням, видами витрат часу, методом обслуговування, ступеню деталізації, сферою їх розповсюдження, періоду дії. Місце розробки нормативів, призначення та галузі використання. Загальний порядок розробки нормативів.

5.4. Методи нормування праці. Використання математичних методів для розробки нормативних матеріалів. Визначення залежності та математичні моделі між функціями і аргументами. Побудова графіків, таблиць, номограм. Використання обчислювальної техніки та спеціальних програм персональних комп'ютерів.

Тема 6. Бізнес-етика та ділові комунікації як складові побудови ефективної системи мотивації

6.1. Бізнес-етика та її особливості. Поняття «етика бізнесу» та «ділова етика». Протиріччя між етикою і бізнесом. Проблеми в етиці бізнесу. Складові бізнес-етики в системі мотивації персоналу.

6.2. Корпоративна етика. Корпоративна культура як запорука ефективного бізнесу. Основні функції корпоративної етики. Поняття професійної етики. Поняття та сутність спілкування. Елементи ділової етики. Принципи у сфері ділових відносин.

6.3. Роль іміджу в підприємницькій діяльності. Поняття «імідж» в сучасному підприємстві. Складові іміджу підприємця. Зовнішній імідж (габітарний). Мовний імідж (вербальний). Кінетичний імідж (невербальний). Матеріалізований імідж (продукт праці). Середовищний імідж (компоненти оточення). Фактори, що впливають на формування позитивного іміджу особистості.

Перелік практичних (семінарських) завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Особливості мотивації в підприємницькій діяльності	Опанування навичок проведення оцінки продуктивності праці персоналу. Формування уявлення про задачі та функції hr-менеджера.
Тема 2. Складові мотиваційного менеджменту в підприємницькій діяльності	Формування уявлення про формування системи мотиваційного менеджменту
Тема 3. Теорії мотивації	Формування уявлення про існуючі теорії мотивації та їх застосування у практичній діяльності
Тема 4. Матеріальна мотивація	Опанування знань необхідних для розробки та впровадження ефективної системи оплати праці
Тема 5. Методи розробки нормативів праці як інструмент мотивації	Обґрунтування доцільності впровадження нормативів праці з метою підвищення ефективності системи мотивації персоналу
Тема 6. Бізнес етика та ділові комунікації як складові побудови ефективної системи мотивація	Обґрунтування доцільності дотримання принципів соціальної відповідальності при організації бізнесу

3 Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. - 6	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1 - 6	Виконання практичних та самостійних завдань
Тема 3; 4	Підготовка презентації
Тема 1 - 6	Підготовка до заліку

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1, 4, 6), проблемна лекція (Тема 3, 5), лекція-дискусія (Тема 2)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-6)).

Практичні (практична робота (Тема 1 – 6), есе (Тема 1, 3), кейс-метод (Тема 2)).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формі диференційованого заліку.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю залік – сумуванням всіх

балів, отриманих під час поточного контролю.

—

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Компетентнісно-орієнтовані завдання (30 балів), письмова контрольна робота (5 балів), колоквіум (20 балів), презентація (10 балів), практичні та самостійні завдання (30 балів), ситуаційні завдання (5 балів).

Семестровий контроль: залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / О. Г. Козлова, І. О.Захарова, С. С. Денежников, В. І. Статівка [За. заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. – 178 с. – Режим доступу : <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi83/0062777.pdf>

2. Економіка праці [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Г. В. Назарова, Х. Ф. Агавердієва, Н. В. Аграмакова [та ін.] ; за заг. ред. Г. В. Назарової; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Електрон. текстові дан. (33,1 МБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 330 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22471> .

Додаткова

3. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності / Д. С. Бутенко // Економіка та суспільство. – 2019. – № 20. – С. 142-148. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21914>

4. Бутенко Д. С. Формування програми корпоративної соціальної відповідальності бізнес-структур Д. С. Бутенко, Д. М. Сороченко // Ефективна економіка. – 2024. – №1. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32848>

5. Бутенко Д. С. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті досягнення цілей сталого розвитку / Д. С. Бутенко, Л. Є. Руденко // Ефективна економіка. – 2025. – №4. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26940>

6. Бутенко Д. С. Історична ретроспектива концепції сталого розвитку [Електронний ресурс] / Д. С. Бутенко, К. В. Тимошенко // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2025. – № 9. – Режим доступу : <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/3732>

7. Бутенко Д. С. Дизайн-мислення як інструмент управління підприємницькою діяльністю / Д. С. Бутенко // Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management : Proceedings of scientific and pedagogical internship (October 28 – December 8, 2024, Riga, Latvia). – Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. – С. 18-19. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35149>

8. Бутенко Д. С. Використання мотиваційного менеджменту на підприємстві / Д. С. Бутенко, О. С. Кисельов // Літні наукові читання – 2022: матер. ХСІ міжнар. інтернет-конф., м. Рівне, 6 черв. 2022 р.: тези допов. – Рівне, 2022. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27591>

9. Бутенко Д. С. Роль та значення мотивації в підприємницькій діяльності / Д. С. Бутенко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 берез. 2020 р. – 2020. – С. 29–30. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23124>

Інформаційні ресурси

10. Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <https://www.rada.gov.ua>