

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Інноваційні методи мотивації персоналу
Методичні рекомендації до вивчення дисципліни
для здобувачів спеціальності здобувачів спеціальності D7 «Торгівля»
ОПП «Підприємництво та торгівля у смарт-середовищі»
другого (магістерського) рівня

Затверджено протоколом засідання
кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
№1 від 28.08.2025

Кропивницький - 2025

Інноваційні методи мотивації персоналу: метод. реком. до вивч. дисцип. для здобув. спец. D7 «Торгівля» ОПП «Підприємництво та торгівля у смарт-середовищі» др. (магістер.) рівня / [уклад. О. В. Сторожук] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2025. – 24 с.

Рецензенти: В'юник О.В., к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету.

Кіріченко О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
2. ПЛАНИ ТА ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМАМИ ДИСЦИПЛІНИ	6
3. ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ	14
4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ	16
5. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ	19
6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	21

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Інноваційні методи мотивації персоналу» покликана сформувати у здобувачів освіти сучасні теоретичні знання і практичні навички з ефективного управління та мотивування персоналу, необхідні для розвитку підприємницької діяльності та організації торгівлі у смарт-середовищі. Дисципліна спрямована на підготовку фахівців, здатних впроваджувати інноваційні управлінські рішення та максимально реалізовувати трудовий потенціал працівників у динамічних умовах цифрової економіки.

Завданнями навчальної дисципліни «Інноваційні методи мотивації персоналу» є

- опанування ключових понять, категорій і сучасних підходів до управління та мотивування персоналу в умовах цифрової економіки і смарт-середовища;

- засвоєння принципів та особливостей процесів управління персоналом і застосування актуальних теорій мотивації у підприємницькій та торговельній діяльності;

- формування практичних навичок використання інноваційних інструментів управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємств у смарт-середовищі.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів - 4	Галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»	Спеціальної (фахової)	
		Рік підготовки:	
Загальна кількість годин - 120	Спеціальність: D7 «Торгівля»	1-й	1-й
	Освітньо-професійна програма: «Підприємництво та торгівля у смарт-середовищі»	Семестр	
		1-й	1-й
Тижневих годин навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 4,5	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	Лекції	
		32 год.	4 год.
		Практичні, семінарські	
		16 год.	2 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
72	114		
Вид контролю: залік			

Мова навчання: українська

2. ПЛАНИ ТА ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМАМИ ДИСЦИПЛІНИ.

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи інноваційної мотивації персоналу

Тема 1. Сучасні теорії мотивації та їх інноваційні адаптації у смарт-середовищі

План

1. Основні класичні та сучасні підходи до мотивації (теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, В. Врума).
2. Інноваційні підходи до мотивації персоналу у 21 столітті.
3. Особливості мотивації персоналу у смарт-середовищі.
4. Адаптація теорій мотивації до умов цифрової трансформації економіки.

Питання для обговорення:

1. Чим відрізняються класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум) від сучасних підходів, і чи залишаються вони актуальними у XXI столітті?
2. Які інноваційні інструменти мотивації персоналу сьогодні вважаються найбільш ефективними: гейміфікація, гнучкі графіки, корпоративні екосистеми чи інші?
3. Як впливає смарт-середовище (цифровізація, автоматизація, штучний інтелект) на зміну потреб і мотивів співробітників?
4. Які ризики може нести цифрова трансформація для традиційних мотиваційних систем підприємств?
5. Як поєднати матеріальні та нематеріальні методи мотивації у віртуальних командах?
6. Чи можливо адаптувати класичні теорії мотивації до умов віддаленої роботи та гнучких організаційних структур?
7. Які підходи до мотивації варто застосовувати для залучення та утримання молодого покоління (покоління зумерів і альфа) у цифровій економіці?
8. Чи існує зв'язок між теоріями Маслоу та Герцберга?

Тема 2. Матеріальне та нематеріальне стимулювання та їх вплив на формування клієнтського досвіду

План

1. Гнучкі системи оплати праці та бонусні програми.
2. Використання нематеріальних стимулів (кар'єрне зростання, корпоративна культура, навчання).
3. Вплив соціальних пакетів та корпоративних бенефітів на мотивацію персоналу.
4. Комбіновані мотиваційні інструменти та їх значення для формування клієнтського досвіду у сфері торгівлі.

Питання для обговорення:

1. Які переваги та ризики має впровадження гнучких систем оплати праці у торговельних компаніях з точки зору довгострокової мотивації персоналу?
2. Чи можуть нематеріальні стимули (наприклад, корпоративна культура, навчання, кар'єрне зростання) бути більш ефективними за фінансові? У яких умовах це спрацює найкраще?
3. Як соціальні пакети та корпоративні бенефіти трансформують сприйняття компанії як роботодавця і як це впливає на якість обслуговування клієнтів?
4. Яким чином комбіновані мотиваційні інструменти (матеріальні та нематеріальні) сприяють формуванню емоційного залучення працівників до бренду компанії?
5. Чи існує зв'язок між рівнем внутрішньої мотивації персоналу та показниками клієнтської лояльності у сфері роздрібної торгівлі? Як його можна виміряти?
6. Як адаптувати програми нематеріальної мотивації до різних поколінь працівників з урахуванням їхніх цінностей та очікувань?
7. Які управлінські підходи дозволяють інтегрувати мотиваційні стратегії в систему управління клієнтським досвідом, перетворюючи персонал на агентів бренду?

Тема 3. Цифрові технології та автоматизація мотиваційних процесів

План

1. Використання HR-Tech та People Analytics для підвищення мотивації.
2. Впровадження систем винагород у корпоративному середовищі.
3. Використання штучного інтелекту та Big Data для прогнозування мотиваційних потреб персоналу.

Питання для обговорення:

1. Яким чином HR-Tech трансформує традиційні підходи до мотивації персоналу, і чи не втрачається при цьому гуманістичний вимір управління?
2. Як People Analytics дозволяє виявити приховані мотиваційні драйвери працівників, і які етичні межі слід враховувати при аналізі поведінкових даних?
3. Чи здатні алгоритми штучного інтелекту точно прогнозувати мотиваційні потреби персоналу, враховуючи складність людської природи та контекстуальні фактори?
4. Які типи систем винагород (грошові, нематеріальні, гібридні) найкраще інтегруються з цифровими HR-платформами, і як це впливає на персоналізацію мотивації?
5. Як Big Data змінює підходи до сегментації працівників за мотиваційними профілями, і чи не призводить це до надмірної стандартизації людських очікувань?

6. Які ризики та переваги має автоматизоване управління мотивацією через AI-рішення у великих корпораціях?

7. Як цифрові інструменти можуть підтримувати адаптивну мотивацію в умовах постійних змін (VUCA-середовище), і чи здатні вони реагувати на емоційні коливання персоналу?

8. Чи може поєднання HR-Tech, People Analytics та корпоративної культури створити нову парадигму мотивації, де працівник стає творцем власного досвіду?

Тема 4. Креативна культура розвитку та її вплив на мотивацію

План

1. Культура відкритості, довіри та зворотного зв'язку. Вплив Agile, Lean, Design Thinking на мотивацію персоналу.

2. Підходи до побудови інноваційного середовища в компанії.

3. Мотиваційні аспекти демократичного стилю управління.

Питання для обговорення:

1. Як культура відкритості та зворотного зв'язку впливає на внутрішню мотивацію працівників, і чи можлива її реалізація без зміни стилю лідерства?

2. Які елементи Agile, Lean та Design Thinking найбільш ефективно стимулюють залучення персоналу до процесу постійного вдосконалення?

3. Чи може демократичний стиль управління забезпечити баланс між свободою дій працівників і стратегічною дисципліною компанії?

4. Які управлінські практики сприяють формуванню інноваційного середовища, де мотивація базується на творчості, автономії та спільному сенсі?

5. Як трансформується роль керівника в умовах відкритої культури та демократичного управління – від контролера до фасилітатора?

6. Чи здатна організаційна культура, побудована на довірі, витримати виклики масштабування бізнесу та зберегти мотиваційний імпульс?

7. Які ризики виникають при впровадженні гнучких управлінських підходів (Agile, Lean) у традиційних корпоративних структурах, і як це впливає на мотивацію?

8. Яким чином спільне формулювання цілей та цінностей команди впливає на глибину мотивації та відчуття причетності до результату?

9. Чи здатна горизонтальна структура управління забезпечити достатній рівень відповідальності та мотивації без втрати стратегічного фокусу?

10. Як впровадження принципів самоорганізації та внутрішнього підприємництва змінює динаміку мотивації в командах, орієнтованих на інновації?

Тема 5. Гейміфікація як засіб підвищення мотивації персоналу

План

1. Використання ігрових підходів для стимулювання навчання та продуктивності персоналу у смарт-середовищі.
2. Приклади успішного впровадження гейміфікації у підприємницькій діяльності.
3. Гнучкі програми навчання та розвитку персоналу.

Питання для обговорення:

1. Яким чином ігрові підходи у смарт-середовищі змінюють ставлення працівників до навчання та підвищують їхню продуктивність? Чи є межа ефективності гейміфікації?
2. Які приклади успішного впровадження гейміфікації в підприємницькій діяльності демонструють не лише зростання КРІ, а й покращення командної згуртованості?
3. Як гнучкі програми навчання можуть бути адаптовані до різних стилів мислення та мотиваційних профілів працівників у цифровому середовищі?
4. Чи може гейміфікація стати інструментом просування корпоративних цінностей, і як уникнути поверхневого сприйняття таких ініціатив?
5. Які механізми гейміфікації найкраще сприяють формуванню культури зворотного зв'язку та відкритого обміну знаннями в команді?
6. Як поєднання гнучкого навчання, гейміфікації та просування цінностей впливає на емоційне залучення працівників та їхню готовність до змін?
7. Які ризики виникають при надмірній ігровізації робочого процесу, і як зберегти баланс між мотивацією, змістовністю навчання та автентичністю командної культури?
8. Яким чином цифрові платформи та соціальні медіа можуть бути інтегровані у мотиваційні програми для покоління Z та Alpha, з урахуванням їхніх очікувань щодо гнучкості, визнання та самовираження?
9. Чи здатна гейміфікація, мікронавчання та персоналізовані кар'єрні треки замінити традиційні мотиваційні моделі у гнучких організаціях, і які ризики це може нести для довгострокової залученості?

Тема 6. Персоналізовані підходи до навчання співробітників у сфері підприємництва та торгівлі

План

1. Використання онлайн-курсів, цифрових тренінгів, менторства та коучингу для професійного розвитку персоналу.
2. Підтримка інноваційного середовища в підприємницьких структурах.
3. Стимулювання творчого мислення та ініціативності працівників у підприємстві та торгівлі.

4. Імплементація освітніх стратегій, спрямованих на розвиток сервісного мислення та підвищення цінності клієнтського досвіду

Питання для обговорення:

1. Які переваги та виклики має використання онлайн-курсів і цифрових тренінгів для розвитку персоналу в умовах швидких змін бізнес-середовища?

2. Як менторство та коучинг можуть сприяти формуванню інноваційного мислення у працівників, і чи можливо масштабувати ці практики у великих підприємницьких структурах?

3. Які управлінські умови необхідні для підтримки творчої ініціативності працівників у сфері торгівлі, де часто домінують стандартизовані процеси?

4. Чи здатні освітні стратегії, орієнтовані на сервісне мислення, змінити ставлення персоналу до клієнта як до партнера, а не просто споживача?

5. Як цифрові платформи для навчання можуть інтегрувати елементи гейміфікації, соціального навчання та персоналізації для стимулювання залучення працівників?

6. Які приклади компаній демонструють успішну імплементацію освітніх стратегій, що підвищують цінність клієнтського досвіду, і які уроки можна винести з їхнього досвіду?

7. Як змінюється роль HR-фахівця в умовах цифрової трансформації навчання – від адміністратора до архітектора освітнього середовища?

8. Яким чином освітні програми, що базуються на клієнтському досвіді, можуть формувати у працівників проактивне мислення та здатність до емоційного сервісу?

9. Чи здатна інтеграція штучного інтелекту в освітні платформи забезпечити адаптивне навчання, яке враховує індивідуальні стилі сприйняття та мотиваційні профілі працівників?

Змістовий модуль 2. Практичні інструменти реалізації та сучасні моделі мотивації персоналу

Тема 7. Нові моделі організації та мотивації персоналу у сфері підприємництва та торгівлі

План

1. Вплив гнучкого робочого часу на продуктивність і залученість персоналу.

2. Організація ефективної дистанційної роботи в торговельних компаніях у смарт-середовищі.

3. Вплив балансу між роботою та особистим життям на мотивацію працівників

Питання для обговорення:

1. Яким чином гнучкий робочий час впливає на продуктивність працівників у сфері торгівлі, де важливе дотримання графіків і контакт із клієнтами?
2. Чи здатна дистанційна робота забезпечити високий рівень залученості персоналу в торговельних компаніях, і які цифрові інструменти цьому сприяють?
3. Які управлінські практики дозволяють зберегти баланс між роботою та особистим життям без втрати ефективності бізнес-процесів?
4. Як змінюється мотивація працівників у гнучкому та дистанційному форматі роботи (зовнішні стимули, внутрішня відповідальність)?
5. Які ризики виникають при впровадженні гнучкого графіку в торговельних структурах, і як їх можна мінімізувати через смарт-менеджмент?
6. Чи може баланс між роботою та особистим життям стати стратегічним фактором конкурентоспроможності компанії на ринку праці?
7. Які моделі організації дистанційної роботи найкраще поєднують автономність працівника з контролем якості сервісу у сфері торгівлі?

Тема 8. Методи заохочення співробітників до генерування нових ідей

План

1. Автономія та відповідальність як фактори мотивації.
2. Делегування повноважень і розвиток лідерських якостей співробітників.
3. Вплив самостійності у прийнятті рішень на продуктивність працівників.

Питання для обговорення:

1. Як автономія у виконанні завдань впливає на мотивацію працівників, і чи завжди вона доречна в умовах командної роботи?
2. Які управлінські інструменти сприяють розвитку відповідальності у працівників без надмірного контролю?
3. Чи може делегування повноважень стати катализатором лідерського зростання, і які ризики виникають при неправильному делегуванні?
4. Як самостійність у прийнятті рішень впливає на продуктивність працівників у різних типах організацій — від стартапів до корпорацій?
5. Які компетенції необхідні менеджеру для ефективного делегування, і як їх можна розвивати в освітньому середовищі?
6. Чи існує межа між автономією та анархією в управлінні персоналом, і як її визначити?
7. Як змінюється мотивація працівника, коли він переходить від виконавця до ініціатора рішень?
8. Які приклади організацій демонструють успішну інтеграцію автономії, делегування та лідерства, і який цінний досвід можна винести з їхньої практики?

Тема 9. Мотивація персоналу в умовах глобалізації та міжкультурної взаємодії

План

1. Особливості мотивації працівників у міжнародних торговельних компаніях.
2. Вплив культурних відмінностей на системи стимулювання персоналу.
3. Інноваційні практики інтернаціональних корпорацій у сфері мотивації.
4. Глобалізація і мотивація людського капіталу в торгівлі.

Питання для обговорення:

1. Які ключові відмінності у мотиваційних підходах між локальними та міжнародними торговельними компаніями, і як вони впливають на ефективність персоналу?
2. Як культурні особливості різних країн формують очікування працівників щодо винагороди, визнання та кар'єрного зростання?
3. Чи можливо створити універсальну систему мотивації для мультикультурної команди, і які елементи мають бути гнучкими?
4. Які приклади інноваційних мотиваційних практик використовують глобальні корпорації, і як вони адаптуються до локального контексту?
5. Як глобалізація змінює роль HR-фахівця, від адміністратора до культурного інтегратора мотиваційних стратегій?
6. Чи здатна мотивація, побудована на глобальних цінностях (інклюзивність, сталий розвиток, етичність), забезпечити довгострокову залученість персоналу?
7. Які ризики виникають при перенесенні мотиваційних моделей з однієї країни в іншу без урахування культурного контексту?
8. Як міжнародні торговельні компанії можуть використовувати цифрові платформи для персоналізованої мотивації працівників у різних регіонах?

Тема 10. Етичні аспекти та соціальна відповідальність у мотивації персоналу

План

1. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент мотивації працівників.
2. Формування етичної корпоративної культури у підприємстві та торгівлі.
3. Роль сталого розвитку у підвищенні залученості персоналу

Питання для обговорення:

1. Як корпоративна соціальна відповідальність може стати джерелом внутрішньої мотивації працівників, а не лише інструментом зовнішнього іміджу компанії?

2. Які елементи етичної корпоративної культури є ключовими для формування довіри в команді, особливо в умовах нестабільності?

3. Чи здатні ініціативи сталого розвитку (екологічні, соціальні, етичні) підвищити рівень залученості персоналу, і як це виміряти?

4. Яку роль відіграє прозора комунікація керівника у зниженні тривожності та формуванні мотиваційного клімату в команді?

5. Чому ESG-критерії стають невід'ємною частиною управління персоналом у сфері торгівлі?

6. Чи може централізований форум або регулярні відкриті зустрічі стати ефективним інструментом підтримки та згуртування команди в кризових умовах?

7. Як індивідуальна увага та активне слухання з боку керівництва впливають на емоційне благополуччя працівників і їхню готовність до змін?

8. Які практики соціальної відповідальності та сталого розвитку використовують міжнародні компанії для мотивації персоналу, і чи можливо адаптувати їх до українського контексту?

9. Чи може етична культура бути конкурентною перевагою підприємства у сфері торгівлі, і як її інтегрувати в щоденні бізнес-процеси?

Тема 11. Мотивація персоналу в умовах стартапів та інноваційних підприємств

План

1. Особливості систем мотивації в стартапах та малих підприємствах.
2. Гнучкі підходи до управління персоналом у смарт-середовищі.
3. Вплив підприємницького ризику та інноваційної атмосфери на мотивацію команди.

Питання для обговорення:

1. Які особливості мотивації працівників у стартапах відрізняють їх від великих корпорацій, і як ці особливості впливають на командну згуртованість?

2. Як гнучкі підходи до управління персоналом у смарт-середовищі сприяють адаптації до кризових умов та підвищують мотивацію?

3. Чи може підприємницький ризик стати джерелом мотивації для команди, і як забезпечити психологічну безпеку в умовах невизначеності?

4. Яким чином інноваційна атмосфера впливає на ініціативність працівників, і які управлінські практики підтримують її розвиток?

5. Як формування чітких короткострокових і довгострокових цілей допомагає зберегти мотивацію в умовах війни та нестабільності?

6. Які КРІ є релевантними для управлінської ланки в кризовий період, і як їх адаптувати до змін у логістиці, попиті та ресурсах?

7. Чи здатне делегування повноважень та розвиток автономії менеджерів підвищити їхню залученість і відповідальність за результат?

8. Які нематеріальні форми визнання (мікрофідбек, внутрішні нагороди, публічне визнання) найкраще працюють у малих підприємствах для підтримки командного духу в умовах війни?

Тема 12. Лідерство та емоційний інтелект у системі мотивації персоналу

План

1. Вплив стилів лідерства на мотивацію працівників у підприємницьких структурах.
2. Використання емоційного інтелекту у побудові ефективних мотиваційних стратегій.
3. Роль лідера у створенні позитивного клімату та підвищенні залученості персоналу.

Питання для обговорення:

1. Яким чином різні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, трансформаційний) впливають на мотивацію працівників у підприємницьких структурах?
2. Чи може емоційний інтелект лідера компенсувати нестачу досвіду або ресурсів у кризових умовах? Які його ключові компоненти найважливіші для мотивації?
3. Як лідер може системно впроваджувати емпатію в організаційні процеси, щоб вона не залишалась лише декларацією?
4. Які практики створення позитивного клімату в команді довели свою ефективність у малих підприємствах та стартапах?
5. Чи здатна культура відкритого реагування на проблеми працівників підвищити рівень довіри до організації? Як це впливає на залученість?
6. Які ризики виникають, коли лідер ігнорує емоційні сигнали команди, і як це може позначитися на продуктивності та клієнтському досвіді?
7. Як побудувати систему внутрішньої підтримки (наприклад, консультанти з соціальних питань) у підприємницькій структурі з обмеженими ресурсами?
8. Чи може емпатійне лідерство стати конкурентною перевагою компанії в умовах нестабільності, і як його виміряти?

3. ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

1. Вимірювання м'яких навичок персоналу у мотивації та управлінні талантами у сфері торгівлі.
2. Використання гейміфікації як інструменту підвищення продуктивності персоналу.
3. Вплив глобальних тенденцій на управління людськими ресурсами: відмінності та адаптація.
4. Емоційний інтелект як фактор мотивації.
5. Етичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності як засобу нематеріального стимулювання працівників.
6. Ефективне управління талантами у підприємстві: стратегії для конкуренції на ринку праці.

7. Індивідуалізація винагород залежно від досягнень в системі мотивації персоналу.
8. Інноваційна культура підприємництва як фактор залученості та утримання персоналу.
9. Інноваційний підхід до управління персоналом: залучення та розвиток талантів у глобальному бізнесі.
10. Інноваційні рішення для формування мотиваційних стратегій у торговельному підприємстві.
11. Креативні методи мотивації у стартапах і креативних індустріях.
12. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту у торговельному підприємстві.
13. Мотивація персоналу в умовах глобалізації та міжкультурної взаємодії.
14. Мотивація персоналу та сучасні тренди в умовах воєнного стану.
15. Мотивація поколінь X, Y, Z та відмінності у цінностях і способах стимулювання.
16. Мотивація через кар'єрне зростання і наставництво.
17. Мотивування та розвиток креативних талантів: стратегії для сучасних організацій.
18. Нові підходи у цифрову епоху до мотивації персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи.
19. Персоналізоване навчання та розвиток співробітників: сучасні підходи й технології.
20. Порівняльний аналіз класичних і сучасних теорій мотивації: можливості їх інноваційної адаптації.
21. Прогнозування рівня мотивації і продуктивності.
22. Розвиток культури визнання, похвали та командного духу.
23. Роль лідерства та емоційного інтелекту у створенні ефективної системи мотивації.
24. Роль технологій штучного інтелекту у вдосконаленні мотивації персоналу у смарт-середовищі.
25. Сучасні тенденції у винагородженні та стимулюванні талантів: практики, які сприяють залученню та утриманню висококваліфікованих співробітників.
26. Психоемоційна підтримка як елемент мотиваційної стратегії в умовах війни: роль груп взаємодопомоги, мікрофідбеку та цифрових ресурсів саморегуляції.
27. Адаптація KPI та мотиваційних інструментів до умов нестабільності, перегляд класичних моделей оцінки ефективності, вплив гнучкості та делегування на мотивацію.
28. Цифрові платформи як інструмент розвитку культури визнання та командного духу.
29. Мотивація через фізичну активність і культуру турботи. Зв'язок між тілесною активністю, емоційною стабільністю та продуктивністю.

30. Інноваційні підходи до стимулювання креативних талантів у гібридному форматі роботи: поєднання наставництва, персоналізованого навчання та емоційної підтримки. Розвиток творчого потенціалу, адаптація мотиваційних стратегій до цифрової епохи.

4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Який рівень потреб у теорії Абрахама Маслоу знаходиться на вершині ієрархії?

- A. Соціальні потреби
- B. Потреби у безпеці
- C. Потреби у самореалізації
- D. Фізіологічні потреби
- E. Потреби у дружбі і підтримці

2. Які фактори, згідно з Ф. Герцбергом, не мотивують, але впливають на задоволеність працею?

- A. Досягнення
- B. Визнання
- C. Гігієнічні фактори
- D. Розвиток
- E. Професійна майстерність

3. У теорії МакКлелланда ключовою є потреба:

- A. У стабільності
- B. У безпеці
- C. У досягненні
- D. У відпочинку
- E. Потреби у дружбі і підтримці

4. Основна ідея теорії очікувань В. Врума полягає у:

- A. Послідовному задоволенні потреб
- B. Взаємозв'язку між зусиллями, результатом і винагородою
- C. Виділенні гігієнічних факторів
- D. Прагненні до влади
- E. Прагненні у самостійності

5. Який сучасний інструмент мотивації базується на використанні ігрових механік?

- A. Agile-методи
- B. Гейміфікація
- C. Employee experience
- D. Соціальна відповідальність
- E. Прагнення до влади

6. Який підхід у XXI ст. акцентує на створенні позитивного досвіду співробітника?

- A. Employee experience
- B. Система штрафів
- C. Теорія підкріплення
- D. Механічна модель
- E. Система покарань

7. *Що є характерною рисою мотивації у смарт-середовищі?*
- A. Відсутність цифрових інструментів
 - B. Виключно матеріальні стимули
 - C. Цифрова персоналізація мотивації
 - D. Жорстка ієрархія
 - E. Виключно цифрові інструменти
8. *Яка перевага віддаленої роботи у смарт-середовищі?*
- A. Зниження якості праці
 - B. Баланс між роботою та особистим життям
 - C. Збільшення витрат часу на дорогу
 - D. Відсутність контролю
 - E. Система штрафів та контролю
9. *Що, згідно з теорією Скіннера, формує бажану поведінку працівників?*
- A. Внутрішні цінності
 - B. Система винагород і санкцій
 - C. Соціальні фактори
 - D. Творчий підхід
 - E. Система покарань
10. *Яка інноваційна практика спрямована на залучення працівників до прибутку компанії?*
- A. Гейміфікація
 - B. Соціальна реклама
 - C. Програми участі у прибутку
 - D. Тімбілдинг
 - E. Спільні волонтерські проекти
11. *Який стимул особливо важливий для sales-менеджерів?*
- A. Фіксована зарплата
 - B. Відсоткові виплати від продажів
 - C. Соціальний пакет
 - D. Гнучкий графік
 - E. Спільна робота
12. *Що є пріоритетом у сучасних моделях мотивації?*
- A. Виключно фінансові стимули
 - B. Поєднання інтересів працівника та організації
 - C. Жорсткий контроль керівництва
 - D. Мінімізація нематеріальних факторів
 - E. Гнучкий графік
13. *Яка риса найбільш характерна для систем мотивації у стартапах?*
- A. Висока стабільність і формалізованість
 - B. Акцент на швидке кар'єрне зростання
 - C. Гнучкість і неформальні стимули
 - D. Жорстка ієрархія управління
 - E. Гнучкий графік
14. *Що є ключовим елементом гнучкого управління персоналом у «смарт-середовищі»?*

- A. Використання лише фінансової мотивації
- B. Жорстке дотримання правил
- C. Використання цифрових технологій і адаптивність
- D. Ігнорування потреб працівників
- E. Неформальна атмосфера спілкування

15. *Що найбільше мотивує команду у середовищі високого підприємницького ризику?*

- A. Пасивне виконання завдань
- B. Стабільність та рутинність
- C. Можливість брати участь в інноваціях
- D. Відсутність змін
- E. Акцент на швидке кар'єрне зростання

16. *Який стиль лідерства найбільш сприяє розвитку мотивації у стартапах?*

- A. Авторитарний
- B. Демократичний
- C. Бюрократичний
- D. Пасивний
- E. Активний

17. *Що є ключовим у використанні емоційного інтелекту керівником?*

- A. Ігнорування емоцій співробітників
- B. Вміння розпізнавати й управляти емоціями
- C. Виключно технічні навички
- D. Жорстке дотримання інструкцій
- E. Штрафні санкції

18. *Який інструмент найбільше допомагає лідеру підвищити залученість персоналу?*

- A. Каральні санкції
- B. Відсутність зворотного зв'язку
- C. Визнання та підтримка
- D. Ігнорування потреб
- E. Розвиток технічних навичок

19. *Який з перелічених компонентів НЕ належить до емоційного інтелекту?*

- A. Самоусвідомлення
- B. Управління емоціями
- C. Соціальні навички
- D. Технічна компетентність
- E. Уміння розпізнати настрій співробітника

20. *Який метод найбільш ефективний для створення позитивного клімату в малих підприємствах?*

- A. Відсутність комунікації
- B. Командні заходи та відкритий діалог
- C. Ігнорування проблем
- D. Формальна звітність

Е. Зниження залученості та клієнтського досвіду

5. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ

1. Основні класичні та сучасні підходи до мотивації (теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, В. Врума).
2. Інноваційні підходи до мотивації персоналу у 21 столітті.
3. Особливості мотивації персоналу у смарт-середовищі.
4. Адаптація теорій мотивації до умов цифрової трансформації економіки.
5. Відмінності класичних теорій мотивації від сучасних підходів.
6. Гнучкі системи оплати праці та бонусні програми.
7. Використання нематеріальних стимулів (кар'єрне зростання, корпоративна культура, навчання).
8. Вплив соціальних пакетів та корпоративних бенефітів на мотивацію персоналу.
9. Комбіновані мотиваційні інструменти та їх значення для формування клієнтського досвіду у сфері торгівлі.
10. Використання HR-Tech та People Analytics для підвищення мотивації.
11. Впровадження систем винагород у корпоративному середовищі.
12. Використання штучного інтелекту та Big Data для прогнозування мотиваційних потреб персоналу.
13. Культура відкритості, довіри та зворотного зв'язку. Вплив Agile, Lean, Design Thinking на мотивацію персоналу.
14. Підходи до побудови інноваційного середовища в компанії.
15. Мотиваційні аспекти демократичного стилю управління.
16. Використання ігрових підходів для стимулювання навчання та продуктивності персоналу у смарт-середовищі.
17. Приклади успішного впровадження гейміфікації у підприємницькій діяльності.
18. Гнучкі програми навчання та розвитку персоналу.
19. Використання онлайн-курсів, цифрових тренінгів, менторства та коучингу для професійного розвитку персоналу.
20. Підтримка інноваційного середовища в підприємницьких структурах.
21. Стимулювання творчого мислення та ініціативності працівників у підприємстві та торгівлі.
22. Імплементация освітніх стратегій, спрямованих на розвиток сервісного мислення та підвищення цінності клієнтського досвіду
23. Вплив гнучкого робочого часу на продуктивність і залученість персоналу.
24. Організація ефективної дистанційної роботи в торговельних компаніях у смарт-середовищі.
25. Вплив балансу між роботою та особистим життям на мотивацію працівників.

26. Автономія та відповідальність як фактори мотивації.
27. Делегування повноважень і розвиток лідерських якостей співробітників.
28. Вплив самостійності у прийнятті рішень на продуктивність працівників.
29. Особливості мотивації працівників у міжнародних торговельних компаніях.
30. Вплив культурних відмінностей на системи стимулювання персоналу.
31. Інноваційні практики інтернаціональних корпорацій у сфері мотивації.
32. Глобалізація і мотивація людського капіталу в торгівлі, особливості, практичні кейси, виклики та можливості.
33. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент мотивації працівників.
34. Формування етичної корпоративної культури у підприємстві та торгівлі.
35. Сталий розвиток як стратегія формування довіри та залученості, екологічні та соціальні ініціативи у системі мотивації персоналу.
36. Роль прозорої комунікації керівника у зниженні тривожності та формуванні мотиваційного клімату в команді.
37. ESG-критерії як складова інноваційної системи управління персоналом у сфері торгівлі.
38. Централізований форум та регулярні відкриті зустрічі як ефективний інструмент підтримки та згуртування команди в кризових умовах.
39. Індивідуальна увага та активне слухання з боку керівництва та їх вплив на емоційне благополуччя працівників і їхню готовність до змін.
40. Мотиваційні практики у стартапах і малому бізнесі. Перетворення обмежених ресурсів на драйвер креативності, згуртованості та психологічної безпеки.
41. Гнучкі підходи до управління персоналом у смарт-середовищі.
42. Вплив підприємницького ризику та інноваційної атмосфери на мотивацію команди.
43. Вплив стилів лідерства на мотивацію працівників у підприємницьких структурах.
44. Використання емоційного інтелекту у побудові ефективних мотиваційних стратегій.
45. Роль лідера у створенні позитивного клімату та підвищенні залученості персоналу.
46. Емоційний інтелект у лідерстві (саморефлексія, створення культури взаємоповаги, довіри, психологічної безпеки).
47. Практики створення позитивного клімату в команді та їх ефективність у малих підприємствах та стартапах.
48. Ризики ігнорування емоційних сигналів команди та їх вплив на продуктивність і формування клієнтського досвіду.

49. Система внутрішньої підтримки (консультування з юридичних, соціальних питань) у торговельному підприємстві.

50. Емпатійне лідерство як конкурентна перевага компанії в умовах нестабільності.

6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.

3. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

4. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – К.: КНЕУ, 2021. - 311с.

5. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с.

Додаткова

6. Глобальні тенденції розвитку людського капіталу у 2025 році. <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/human-capital-and-hr-trends-thought-leadership.html>

7. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

8. Заярнюк О.В. Конкурентоспроможність і ключові компетенції персоналу в умовах цифровізації: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 14 квіт. 2020 р., м. Кропивницький. С. 282–284. URL:<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9782/1/Proceedings-3thISPC-2020282-284.pdf>

9. Котковський, В., Самородов, Б., & Чхейло, А. (2024). Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. Сталий розвиток економіки, (3(50), 228-235. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>

10. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запірченко та ін.]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2022. – 282 с.

11. Немченко Т.А., В'юник О.В., Сторожук О.В. Технології управління торговельною діяльністю організацій в умовах ековідповідальності та сталого

розвитку: стратегічний, мотиваційний та проєктноорієнтований аспекти. Ефективна економіка, 2025, № 7. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/7039>

12. Немченко Т.А., В'юник О.В., Сторожук О.В., Кіріченко О.В. Синергія проєктного менеджменту, логістики та управління персоналом як чинник стратегічного забезпечення ефективності торговельної діяльності у смарт-середовищі. Наука і техніка сьогодні. 2025. №8 (49). С. 352-363 <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/28286/28246>

13. Немченко Т.А., Сторожук О.В. Мотивація працівників як ключовий чинник ефективного управління торговельними підприємствами в епоху соціальноорієнтованого бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-96>.

14. Немченко Т.А., Сторожук О.В., Щербина К.К. Забезпечення академічної доброчесності в контексті розвитку штучного інтелекту. Наука і техніка сьогодні. 2024. № 1 (29). С. 501–513. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1\(29\)-501-513](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1(29)-501-513)

15. Немченко, Т., В'юник, О., & Сторожук, О. (2024). Соціально-трудова потенціал населення в умовах цифровізації зайнятості та інноваційних змін в економіці. Економіка та суспільство, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-54>

16. Петриняк, У., & Івахів, Ю. (2024). Формування системи управління конкурентоспроможності бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій. Сталий розвиток економіки, (3(50), 5-9. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-1>

17. Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Семикіна А.В., Бугаєва М.В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2020. Вип. 4(37). С. 90-106.

18. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О. Шахова, В. Самойлова. – Х. : Віват, 2022. – 400 с.

19. Сторожук О., Бондар О., Сокурєнко О. Розвиток людського капіталу в контексті поступу індустрії 5.0. Збірник тез доповідей здобувачів вищої освіти LVII науково-технічної конференції, LIV науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та співробітників «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2023» 20 квітня 2023 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. – 238 с. С. 221-222. <https://www.kntu.kr.ua/doc/science/den23-1.pdf>

20. Сторожук О.В. (2024). Соціально-трудова потенціал регіону і міграційна мобільність молоді: тенденції та наслідки взаємовпливу. Академічні візії. №38. С. 1-8. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1600>

21. Сторожук О.В., В'юник О.В., Немченко Т.А., Кіріченко О.В. Людський капітал як рушій цифрових трансформацій проєктного управління торговельним підприємством у смарт-середовищі. Успіхи і досягнення у науці. 2025. №8 (18). С. 829-837. DOI:

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-826-837](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-826-837)

<http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/28103>

22. Сторожук О.В., В'юник О.В., Немченко Т.А. Вплив синергії управлінських технологій і нематеріальної мотивації персоналу в торговельному підприємстві на якість клієнтського досвіду. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. №7 (48). С. 415-428. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-7\(48\)-415-428](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-7(48)-415-428)

23. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах // *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки, вип. 2(35). Кропивницький: ЦНТУ, 2019. С. 115-123.

24. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-5

25. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Профілактика ризиків в антикризовому управлінні торговельним підприємством: мотиваційні та організаційні аспекти, *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 13(46) II ч., 2025 с. 103-108. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.103-108](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.103-108)

26. Сторожук, О. (2024). Збереження соціально-трудового потенціалу регіону в умовах загроз та інтенсифікації міграційної мобільності молоді. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-191>

27. Сторожук, О., Мельник, В., Синюк, О., Нагірна, О., Халіна, О., & Колядко, Б. (2025). Місце фінансових інструментів у системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(62), 120–130. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.62.2025.4800>

28. Сторожук, О., Немченко Т., & Заярнюк, О. (2024). Мотиваційні важелі розвитку соціально-трудового потенціалу регіону та активізація міграційної мобільності молоді. *Економіка та суспільство*, (70). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5300>

29. Тимошенко, В. (2023). Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>

30. Dzwigol H., Shcherbak S., Semikina M., Vinichenko O. (2019) Formation of strategic change management system at an enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol: 18 Issue: 1 URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-strategic-change-management-system-at-an-enterprise-8912.html> Indexation

31. Farouq Ahmad Faleh ALAZZAM, Bassam Mustafa Abdel-Rahman TUBISHAT, Oksana STOROZHUK, Olga POPLAVSKA, Zinaida ZHYVKO. Methodical approach to the choice of business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: theory and practice*.

Vilnius Gediminas Technical University. 2024. Volume 25. Issue 1. Pages 1-10.
<https://doi.org/10.3846/btp.2024.19676>

<https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/19676>

32. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

33. Oleksii Hutsaliuk, Nataliia Havrylova, Oksana Storozhuk, Yana Dovhenko, Snizhana Kovalenko, Alla Navolokina. Leverages of financial and environmental management in agricultural sector of the economy», опублікована в журналі E3S Web of Conferences (том 558, стаття 01025) за DOI 10.1051/e3sconf/202455801025.

https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2024/88/e3sconf_iscmee2024_01025/e3sconf_iscmee2024_01025.html

34. Viunyk O., Levchenko A., Kirichenko O., Netesa V. The Directions of Human Resources Competitiveness Growth: New Technology for Threats and Opportunities. ENECO PROCEEDINGS OF ENERGY ECONOMIC RESEARCH CENTER. 2020. Vol. 4. Issue 4. P. 18-20.

Інформаційні ресурси

35. <http://www.rada.gov.ua> – інформаційно-пошукова система законодавчих і нормативних документів України

36. <http://www.niss.gov.ua> – сайт Національного Інституту стратегічних досліджень

37. <https://www.hurma.work>

38. <https://www.management.com.ua/>

39. <https://www.peopleforce.io>

40. <https://www.work.ua>