

Збрицька Тетяна Петрівна, к.е.н, доцент кафедри Управління персоналом та економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, тел.: (067) 9373605, e-mail: s.t.p._@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3558-1795>

Косяк Ірина Андріївна, магістр, Одеський національний економічний університет, тел.: (093) 6150608, e-mail: kosyak15092001@gmail.com

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. В умовах швидко змінюваного світу, впливу сучасних технологій, інновацій та глобалізації, мотивація персоналу стає надзвичайно актуальною. Сучасні умови ринку праці постійно змінюються, що створює нові виклики для організацій у сфері мотивації персоналу. Ці проблеми спричинені впливом: відсутності взаємодії системи освіти з ринком праці, впровадження нових та інноваційних технологій, зміною соціальних та економічних умов і зміною очікувань працівників. Важливо розуміти та враховувати ці фактори, щоб забезпечити ефективні стимули, які сприятимуть залученню працівників та високій їх продуктивності.

Система мотивації персоналу є ключовим елементом успішного управління командою, оскільки вона допомагає мотивувати співробітників досягати високих результатів, підвищує їхню продуктивність і задоволеність роботою, а також допомагає утримувати кваліфікованих співробітників компанії.

Сучасні працівники цінують не лише фінансові винагороди, але й можливість професійного розвитку, гнучкість робочого графіка та підтримку балансу між роботою та особистим життям. Необхідно створити середовище, в якому кожен співробітник відчуває себе цінним, отримує регулярний зворотний зв'язок і має можливість реалізувати свій потенціал.

Вмотивований персонал відданий місії компанії. Але в той же час співробітники хочуть відчувати себе цінними, частиною команди та важливими для компанії. Щасливі працівники більш продуктивні та з більшою ймовірністю залишаються в компанії, ніж шукатимуть іншу роботу в іншому місці.

В цілому, для побудови ефективної системи стимулювання необхідно комплексно використовувати різноманітні методи стимулювання. Ефективність мотивації персоналу дозволяє компаніям досягати високих результатів та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Успішні компанії повинні адаптувати свої стратегії мотивації з урахуванням цих факторів для підтримки продуктивності та вмотивованості персоналу.

Ключові слова: мотивація персоналу, командна робота, ефективні комунікації, інновації, оцінка ефективності, зворотній зв'язок, ефективність.

Zbrytska Tetyana Petrovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Odessa National Economic University, Odessa, Preobrazhenska St., 8, tel.: (067) 9373605, e-mail: s.t.p._@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3558-1795>

Kosyak Iryna Andriivna, Master, Odessa National Economic University, tel.: (093) 6150608, e-mail: kosyak15092001@gmail.com

MANAGING THE SYSTEM OF MOTIVATION OF THE PERSONNEL OF A MODERN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: PROBLEMS AND PROSPECTS

Abstract. In a rapidly changing world, influenced by modern technologies, innovations, and globalization, staff motivation is becoming extremely relevant. The current labor market conditions are constantly changing, which creates new challenges for organizations in the field of staff motivation. These problems are caused by the influence of: lack of interaction between the education system and the labor market, the introduction of new and innovative technologies, changing social and economic conditions and changing employee expectations. It is important to understand and take into account these factors in order to provide effective incentives that will contribute to employee engagement and high productivity.

A staff motivation system is a key element of successful team management, as it helps motivate employees to achieve high results, increases their productivity and job satisfaction, and helps retain qualified employees in the company.

Modern employees value not only financial rewards, but also the opportunity for professional development, flexible work schedules and maintaining a balance between work and personal life. It is necessary to create an environment in which each employee feels valued, receives regular feedback and has the opportunity to realize their potential.

Motivated employees are committed to the company's mission. But at the same time, employees want to feel valued, part of the team, and important to the company. Happy employees are more productive and are more likely to stay with the company than look for another job elsewhere.

In general, to build an effective incentive system, it is necessary to use a variety of incentive methods in a comprehensive manner. The effectiveness of staff motivation allows companies to achieve high results and maintain competitiveness in the market. Successful companies must adapt their motivation strategies taking into account these factors to maintain staff productivity and motivation.

Keywords: staff motivation, teamwork, effective communications, innovation, performance evaluation, feedback, efficiency.

Постановка проблеми. Мотивація співробітників є однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якої організації. За сучасних умов, коли ринок праці динамічно змінюється, конкуренція

зростає, а технології швидко розвиваються, питання мотивації стає особливо актуальним.

У сучасному управлінні бізнесом люди є одним із найскладніших видів ресурсів, що потребує від керівництва забезпечення належних умов праці, сприяння постійному розвитку, ефективності комунікації, оволодінню новими навичками та вміннями, впровадження інновацій, проведення оцінки ефективності мотиваційних заходів та їх моніторинг. Ефективна система мотивації персоналу – використовує свої інструменти для стимулювання співробітників до ефективної роботи для забезпечення реалізації особистих цілей і цілей компанії. Це зумовлює необхідність проведення глибоких досліджень системи стимулювання персоналу сучасних підприємств в умовах невизначеності та формування на цій основі ефективної системи стимулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методологічних питань формування системи мотивації персоналу приділяє велику увагу значна частина науковців у своїх працях, особливо такі, як Андрікевич В.; Басюк Є.В.; Гапаєва О.М.; Ковбас Г.І.; Марченко О.І.; Носаль Н.С.; Перевозчикова Н.О.; Симоненко М. М.; Тимченко О. І.; Хорунжак Н. О. та інші.

Вітчизняні та зарубіжні науковці різних напрямів наголошують на розробці ефективних систем стимулювання персоналу, однак це питання потребує більш глибоких досліджень щодо реалізації питань стимулювання персоналу як невід’ємної частини ефективного управління сучасними підприємствами в мінливих умовах.

Мета статті – обговорення проблем, з якими стикається бізнес щодо ефективної мотивації своїх співробітників в умовах невизначеності, а також дослідження можливих рішень й надати рекомендації для компаній, які прагнуть покращити свої стратегії мотивації співробітників у динамічному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу. Запорукою ефективної роботи сучасного підприємства є ефективна система мотивації персоналу, яка використовує інструменти, що стимулюють співробітників до ефективної роботи для забезпечення досягнення особистих і корпоративних цілей.

Сьогодні мотивація праці вважається одним із найважливіших факторів, успішне застосування якого може сприяти вирішенню складних соціальних проблем. Способи мотивації робочої сили дуже різноманітні і залежать від системи стимулювання конкретного підприємства. Багато українських компаній застосовують звичайні методи матеріального стимулювання (фіксований оклад, одноразові премії та інші додаткові винагороди) і не повністю використовують досвід сучасних методів стимулювання працівників у розвинених країнах з ринковою економікою [1].

Не можна сказати, що матеріальне заохочення є основною формою мотивації. Хоча матеріальна мотивація має певні переваги перед нематеріальною. У деяких випадках працівники компанії готові

використовувати будь-яку форму нематеріального заохочення в обмін на еквівалентну грошову вартість.

Сучасні умови ринку праці постійно змінюються, що створює нові виклики для організацій у сфері мотивації людей. Сучасні працівники, особливо представники молодшого покоління (покоління Y і Z), мають інші очікування від своїх роботодавців, ніж раніше. Вони більше зосереджені на особистому розвитку, балансі між роботою та особистим життям, гнучкості та соціальній відповідальності компанії.

Важливо розуміти, що мотивація – це заходи, спрямовані на створення умов, за яких працівники бажають працювати, розвиватися і досягати високих результатів. В умовах швидких змін зайнятості та глобальних економічних викликів, управління мотивацією персоналу набуває нових форм та підходів.

Теоретичні основи мотивації ґрунтуються на багатьох аспектах, включаючи різні підходи та моделі, які допомагають сучасним керівникам розуміти, як задовольнити потреби працівників і підвищити їхню мотивацію.

У сучасному світі, де компанії функціонують у швидкоплинному та мінливому середовищі, *зовнішні умови* мають значний вплив на мотивацію персоналу в сучасних умовах. Ці умови включають економічні, політичні, соціальні, технологічні, культурні та екологічні фактори, які разом створюють складний контекст для розвитку мотиваційних систем, рис.1.

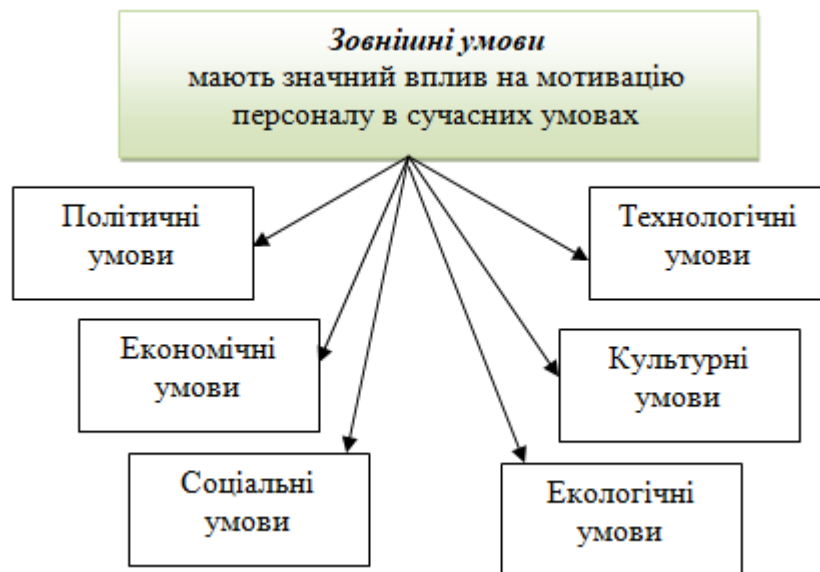


Рис. 1. Зовнішні умови що мають значний вплив на мотивацію персоналу в сучасних умовах

Джерело: складено автором за [2; 3; 4]

1. *Політичні та правові умови.* Політична та правова стабільність безпосередньо впливають на бізнес-середовище та мотивацію працівників. Серед ключових аспектів, це:

- *Законодавство про працю*: правила, що регулюють працю, мінімальну заробітну плату, соціальні гарантії, умови праці, відпустки та робочий час, є важливим елементом мотиваційної системи. В країнах із чітко визначеним трудовим законодавством працівники почуваються більш захищеними, що підвищує їхню мотивацію до довгострокової співпраці;

- *Політична стабільність*: у країнах із політичною нестабільністю або високим рівнем корупції працівники відчують невизначеність щодо свого майбутнього, що негативно впливає на їхню мотивацію. З іншого боку, стабільні політичні умови сприяють розвитку організацій та довгостроковій мотивації персоналу;

- *Зміни у законодавстві*: часті зміни у законах створюють додатковий стрес для працівників і організацій. *Наприклад*, зміни у податковій політиці або в законах про соціальні гарантії впливають на мотивацію через необхідність постійної адаптації до нових умов.

2. *Економічні умови*. Економічна ситуація визначає рівень матеріальних стимулів, які організація може пропонувати працівникам. Серед основних економічних чинників, що впливають на мотивацію персоналу:

▪ *Стан ринку праці*: у періоди високого безробіття роботодавці менше приділяють уваги стимулюванню працівників через відсутність конкуренції за робочі місця. Навпаки, при низькому безробітті та високому попиті на кваліфікованих працівників організації змушені створювати привабливі умови для залучення та утримання найкращих співробітників. Необхідна ефективна діяльність закладів освіти у відповідності до вимог ринку праці та створення умов їх ефективної взаємодії;

▪ *Рівень інфляції*: зростання інфляції знижує реальну купівельну спроможність заробітної плати. Якщо організація не коригує рівень оплати відповідно до інфляційних процесів, це може призвести до зниження мотивації через незадоволеність працівників фінансовими умовами;

▪ *Економічна стабільність*: у стабільні періоди компанії можуть планувати довгострокові стратегії мотивації, тоді як в умовах економічних криз мотиваційні програми можуть бути обмежені через необхідність зниження витрат;

▪ *Рівень оподаткування*: високі податки знижують реальні доходи працівників, що вимагає від роботодавців компенсаційних механізмів для підтримки мотивації, таких як додаткові бонуси чи соціальні пільги.

3. *Соціальні умови*. Соціальні зміни та тенденції також формують мотивацію працівників. До основних соціальних факторів відносяться:

➤ *Зміни у суспільних цінностях*: різні покоління мають різні погляди на роботу та мотивацію. Сучасні працівники, особливо молоді покоління, більше цінують баланс між роботою та особистим життям, можливості для розвитку та гнучкі форми зайнятості;

➤ *Соціальні очікування*: соціум диктує певні стандарти успіху та престижу. *Наприклад*, в епоху соціальних медіа відчуття визнання з боку колективу та суспільства стає вагомим нематеріальним стимулом;

➤ *Соціальний статус та особисті обставини*: зміни в особистому житті, такі як шлюб, народження дітей або зміна життєвих пріоритетів впливають на мотивацію працівників. *Наприклад*, працівники з родинами можуть більше цінувати соціальні гарантії, такі як медичне страхування або гнучкий графік;

➤ *Демографічні зміни*: старіння населення, міграційні процеси та зміни у структурі робочої сили впливають на вимоги до умов праці, соціальних пакетів та можливостей професійного розвитку.

4. *Технологічні умови (інновації)*. Технологічний розвиток і впровадження інновацій також мають значний вплив на мотивацію працівників:

✚ *Автоматизація*: впровадження нових технологій змінює структуру робочих місць, викликаючи страх перед можливими скороченнями. Це негативно впливає на мотивацію працівників, якщо компанія не забезпечує перекваліфікацію та розвиток нових навичок;

✚ *Цифровізація та віддалена робота*: технології дозволяють працівникам працювати дистанційно, що змінює підходи до мотивації. Для багатьох працівників можливість працювати віддалено або гнучко є важливим фактором мотивації. Однак, це також потребує нових підходів до управління персоналом та забезпечення ефективної комунікації;

✚ *Навчання та розвиток інноваційних навичок*: у сучасному світі працівники мотивовані, коли відчують, що організація інвестує в їхній розвиток. Компанії, які надають можливості для навчання новим технологіям, підвищують мотивацію працівників до професійного зростання.

5. *Культурні умови*. Культурні фактори відіграють важливу роль у формуванні мотиваційної системи в організації. Основні аспекти впливу культури на мотивацію:

❖ *Національні та регіональні особливості*: у різних культурах ставлення до праці, часу, авторитету та співпраці може відрізнятися. *Наприклад*, в одних країнах цінується індивідуалізм і автономія в роботі, тоді як в інших – колективізм та командна робота.

❖ *Корпоративна культура*: компанії зі сильною корпоративною культурою створюють сприятливі умови для розвитку та самореалізації працівників, що підвищує рівень мотивації. Важливо, щоб корпоративна культура була узгоджена з особистими цінностями працівників;

❖ *Міжкультурні команди*: з глобалізацією та зростанням міжнародної співпраці все більше організацій працюють у міжкультурному середовищі. Для підтримки мотивації у таких командах важливо враховувати культурні відмінності та адаптувати мотиваційні стратегії.

6. *Екологічні умови*. Зростаюча увага до питань екології та стійкого розвитку також впливає на мотивацію працівників:

✓ *Екологічна відповідальність*: організації, що демонструють екологічну відповідальність, можуть залучити та утримати працівників, для яких важливими є питання захисту довкілля. Це особливо актуально для молодих поколінь, які орієнтуються на стійкість та соціальну відповідальність;

✓ *Екологічні стандарти на робочих місцях*: створення екологічно чистих, безпечних та здорових умов праці також сприяє підвищенню мотивації. Використання екологічно безпечних матеріалів, енергоефективних технологій.

Сучасні дослідження мотивації *більше уваги приділяють психологічним та соціальним аспектам*, зокрема внутрішнім потребам працівників [5]:

- *Теорія самовизначення* (Deci & Ryan): ця теорія наголошує на важливості автономії, компетентності та пов'язаності у мотивації. Працівники краще працюють, коли вони відчують свободу у прийнятті рішень, володіють необхідними навичками та мають підтримку з боку колег.

- *Модель характеристик роботи* (Job Characteristics Model): ця модель передбачає, що робота, яка має п'ять основних характеристик (різноманітність навичок, ідентичність завдання, значущість завдання, автономія, зворотний зв'язок), сприяє підвищенню мотивації працівників.

Мотивація персоналу визначає, наскільки працівники залучені до своєї роботи, їхнє бажання досягати результатів та сприяти розвитку компанії. Сучасну сутність мотивації персоналу можна описати через кілька основних аспектів, рис.2.

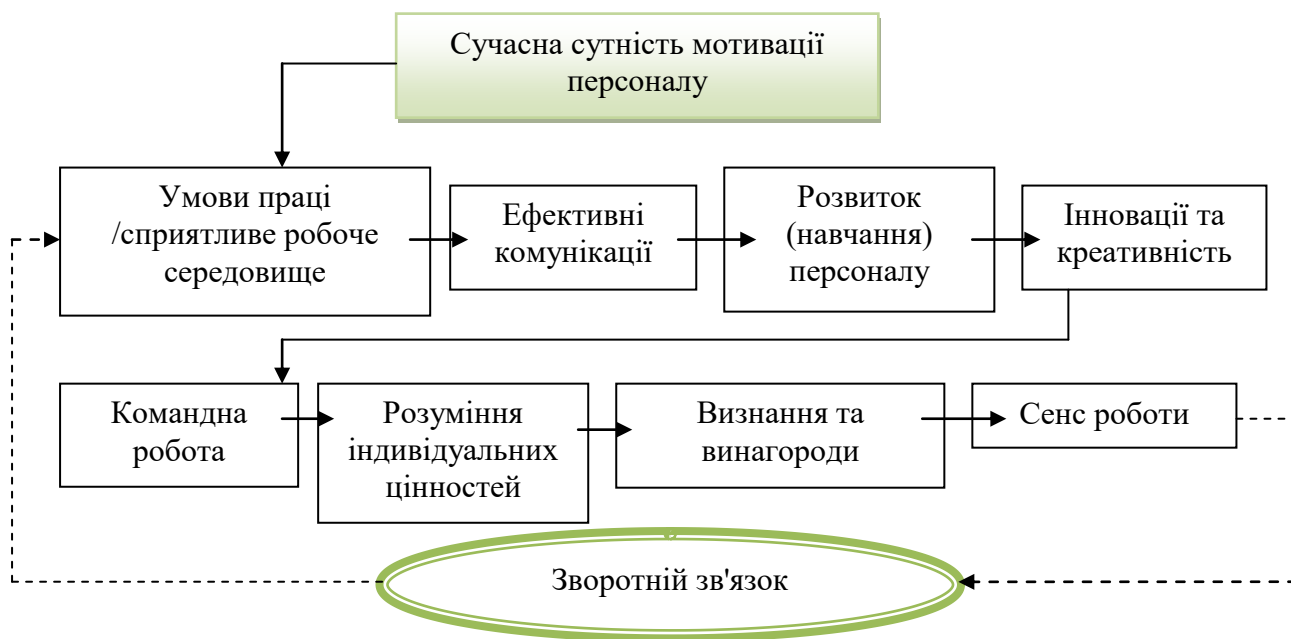


Рис.2 Сучасна сутність мотивації персоналу

Джерело: складено автором за [6; 7; 8]

Наведені аспекти мотивації персоналу більш детально розглянемо в табл.1.

У сучасному контексті також варто надати акцент на психологічний аспект мотивації, емоційний добробут працівників стає пріоритетом для організацій, які прагнуть зберегти високий рівень залученості та продуктивності персоналу.

Таблиця 1

Сучасні аспекти мотивації персоналу

№	Аспекти	Сутність мотивації персоналу
1	2	3
1	Умови праці/ сприятливе робоче середовище	Сучасні вимоги до умов праці включають гнучкий графік, можливість роботи віддалено та комфортне робоче середовище. Комфортна та доброзичлива робоча атмосфера є важливим фактором для підтримки високого рівня мотивації. Комфортні умови праці допомагають співробітникам зосередитися на своїх завданнях, не відчуваючи стресу. Необхідне обладнання та ресурси можуть скоротити час на виконання завдань, зменшити стрес і заощадити енергію. Коли команда працює в комфортних умовах і дружньо, вона відчуває більше задоволення від своєї роботи. Це підвищує їхню лояльність до компанії, зменшує плинність кадрів, створює позитивне середовище та мотивує працювати краще. Вищезазначене дозволяє працівникам підтримувати здоровий баланс між особистим і професійним життям
2	Ефективні комунікації	Компанії з поганими комунікаціями між працівниками мають дуже низьку мотивацію та залученість працівників. Відкритий діалог між співробітниками та керівниками допомагає оперативно виявляти проблеми, швидко їх вирішувати, підвищувати довіру та знижувати напругу в команді. Коли керівництво відкрито спілкується навіть із співробітниками найнижчого рівня, виграють усі: працівники почуваються важливими та потрібними, а репутація керівника покращується
3	Розвиток (навчання) персоналу	Ефективний спосіб мотивації співробітників – допомогти їм підвищити професійний рівень, оволодіти новими навичками, розширити свої повноваження. Інвестиції в навчання співробітників і розвиток кар'єри є потужним мотиватором. Якщо компанія піклується про своїх співробітників, працівники будуть більш відданими роботі в компанії, що не тільки підвищить мотивацію працівників, але й підвищить лояльність працівників до компанії
4	Інновації та креативність	Нудьга руйнує мотивацію. Дозвольте співробітникам проявити свою творчість і внести свої ідеї в робочий процес. Заохочуйте участь співробітників, запрошуючи їх подавати ідеї для нових продуктів, брендів або логотипів. Визнання навичок, які відрізняються від тих, які працівники використовують у своїй щоденній роботі, може підвищити мотивацію працівників. Можна проводити мозкові штурми, під час яких команда генеруватиме нові ідеї та обговорюватиме їх, що сприяє розвитку творчого мислення та підвищує мотивацію. Можна проводити конкурси інновацій, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї щодо вдосконалення продуктів, послуг або процесів компанії. За найкращі ідеї можна нагороджувати
5	Командна робота	У сучасному світі командна робота є важливою складовою. Створення атмосфери, яка сприяє командній роботі, підвищує мотивацію та продуктивність праці. Заохочення творчості та інновацій є ефективним способом мотивації співробітників. Надання можливостей для реалізації нових ідей і проєктів підвищує зацікавленість і ентузіазм команди

1	2	3
6	Розуміння індивідуальних цінностей	основна мотивація - це спонукання людей, засновані на їх цінностях. У кожного працівника є свої унікальні цінності та мотиви, які впливають на його продуктивність і задоволення від роботи. Це можуть бути абсолютно різні речі для кожного члена команди, але їх можна спростити до певної спільної основи та забезпечити таку мотиваційну цінність. Проведення опитувань або бесіди один на один, щоб зрозуміти, що спонукає кожного члена вашої команди, і застосувати це у своїй роботі
7	Визнання та винагороди	Відзначаєте та хваліть співробітників за їхні успіхи. Це чудовий спосіб повідомити всій команді, що внесок співробітника важливий для компанії. Подяку найкраще виражати через розмову, нагороди, подарунки та фінансові винагороди. Нагородження та заохочення не тільки виражають вдячність, але й служать прикладом для інших працівників
8	Сенс роботи	Люди хочуть виділятися та відчувати, що їхня робота має значення. Залучення співробітників до стратегічних цілей компанії допомагає їм бачити результати своєї діяльності. Надання можливостей для висловлення думок може посилити відчуття важливості та прихильності людини до компанії
9	Зворотній зв'язок	керівники, які активно підтримують свої команди та надають конструктивний зворотній зв'язок, створюють атмосферу довіри. Це важливо для підвищення мотивації, оскільки співробітники відчують впевненість у своїх силах і бачать можливості для вдосконалення діючої системи мотивації

Джерело: складено автором за [6-8]

Ці складові разом формують основи для створення ефективної мотиваційної системи, яка відповідає вимогам сучасного ринку праці та покращує результати бізнесу.

Постійне оновлення/вдосконалення діючих систем стимулювання персоналу є необхідним для забезпечення високої продуктивності, задоволеності працівників і підтримки конкурентоспроможності компанії.

Мотивація персоналу складний та безперервний процес. Впроваджуючи ефективні системи мотивації, засновані на теоретичних основах, необхідна постійна оцінка її ефективності, адаптація систем мотивації до викликів сучасності й зворотній зв'язок для забезпечення успіху та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Системи мотивації персоналу є ключовим фактором у досягненні ефективності команди та загального успіху компанії. У сучасному бізнес-середовищі, де зростає конкуренція, важливо мати ефективну систему заохочення, яка допоможе залучити й утримати найкращих працівників.

У сучасних організаціях використовуються різні методи підвищення мотивації співробітників, оскільки ефективна система мотивації є основою високої продуктивності, залученості та задоволеності співробітників. Методи практичної мотивації можна розділити на дві категорії: матеріальні та нематеріальні стимули. Кожна група має свої специфічні інструменти та

методи, які можна використовувати, виходячи з цілей компанії та індивідуальних потреб співробітників.

Регулярний аналіз/моніторинг потреб і впровадження нових підходів щодо мотивації персоналу дозволяє співробітникам підтримувати високий рівень мотивації та з часом досягати успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Література:

1. Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства / Є. В. Басюк, О. Г. Пустовіт // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3 (76). С. 47-63.
2. Гапєєва О. М. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією / О. М. Гапєєва, В. В. Скакун // *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України*. Дніпропетровськ. 2021. Вип. 2. С. 20-26.
3. Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. С. Носань, Р. В. Коршуков // *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <http://surl.li/xrvrmz> (дата звернення 25.11. 2024 р.)
4. Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. І. Тимченко // *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <http://surl.li/coamia> (дата звернення: 02.12.2024).
5. Симоненко М. М. Трансформація сучасних моделей мотивації трудового потенціалу / М. М. Симоненко // *Влада та управління*. 2021. № 4 (57). С. 73-81.
6. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи [Електронний ресурс] / Г.І. Ковбас // *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://surl.li/wrfyhf> (дата звернення 05.12. 2024 р.)
7. Хорунжак Н. О. Формалізація моделі мотивації працівників і оцінки її ефективності / Н. О. Хорунжак // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль. 2019. Вип. 1. С. 85-97.
8. Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі / В. Андрікевич, М. Теплюк // *Вісник Хмельницького національного університету* Хмельницьк. 2023. №2. С. 13-18.

References:

1. Basiuk Ye. V.; Pustovit O. H. (2021). Sutnist motyvatsii personalu yak osnova rozvytku pidpriemstva [The essence of staff motivation as the basis for enterprise development]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of management and management methods in transport*, 3(76), 47-63 [in Ukrainian].
2. Hapieieva O. M., Skakun V. V. (2021). Systema motyvatsii personalu v suchasnomu upravlinni orhanizatsiiei [Personnel motivation system in modern organizational management]. *Visnyk Dnipropetrovskoho naukovo-doslidnoho instytutu sudovykh ekspertyz Ministerstva yustytzii Ukrainy – Bulletin of the Dnipropetrovsk Research Institute of Forensic Examinations of the Ministry of Justice of Ukraine*. Dnipropetrovsk. Issue 2. 20-26 [in Ukrainian].
3. Nosan N. S., Korshukov R. V. (2021). Upravlinnia motyvatsiiei personalu na pidpriemstvi [Managing personnel motivation in the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, Issue 26, Retrieved from <http://surl.li/xrvrmz> [in Ukrainian].

4. Tymchenko O. I. (2022). Osoblyvosti motivatsii personalu malykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Features of motivation of personnel of small enterprises in modern conditions] *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 12, Retrieved from <http://surl.li/coamia> [in Ukrainian].
5. Symonenko M. M. (2021). Transformatsiia suchasnykh modelei motivatsii trudovoho potentsialu [Transformation of modern models of motivation of labor potential]. *Vlada ta upravlinnia – Government and administration*, 4(57), 73-81 [in Ukrainian].
6. Kovbas H.I. (2020). Metodyka otsinky motivatsii personalu v umovakh kryzy [Methodology for assessing staff motivation in times of crisis]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, Retrieved from <http://surl.li/wrfyhf> [in Ukrainian].
7. Khorunzhak N. O. (2019). Formalizatsiia modeli motivatsii pratsivnykiv i otsinky yii efektyvnosti [Formalization of the employee motivation model and assessment of its effectiveness]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Ternopil National Economic University, Ternopil, Issue 1*, 85-97 [in Ukrainian].
8. Andrikevych V.; Tepliuk M. (2023). Rol motivatsii personalu dlia zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom v relokatsiinomu sotsialno-ekonomichnomu prostori [The role of personnel motivation in ensuring effective enterprise management in the relocation socio-economic space]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi*, 2, 13-18 [in Ukrainian].