



Менеджмент

УДК 005.95/.96:331.101.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20345497>

**МОТИВАЦІЙНИЙ ФАКТОР У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

***Нека А.В.,***

*здобувач освіти рівня «магістр»*

*кафедри менеджменту та державної служби,*

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

*м. Черкаси*

*ORCID: 0009-0006-1246-9297*

***Куценко Д. М.***

*доктор філософії з менеджменту, викладач,*

*Фаховий коледж Східноєвропейського університету*

*імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4158-2745>*

**Прийнято: 05.05.2026 | Опубліковано: 20.05.2026**

**MOTIVATIONAL FACTOR IN THE PERSONNEL MANAGEMENT  
SYSTEM AT MODERN ENTERPRISES**

***Neka Andrii***

*Master's student of the Department of Management and Public Service*

*Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

*Cherkasy, Ukraine*

***Kutsenko Dmytro***

*PhD in Management, Lecturer in the Professional College*

*of Rauf Ablyazov Eastern European University, Cherkasy, Ukraine*



У статті розглядається питання мотивації персоналу, проводиться критичний огляд матеріальних та нематеріальних способів стимулювання працівників до ефективної праці. Проведено аналіз даних для розуміння еволюції мотивації персоналу на підприємстві. Встановлено, що мотивація персоналу є важливим аспектом збалансованого функціонування підприємства та його стабільного економічного розвитку в реаліях воєнного часу. Узагальнено методи мотивації персоналу сучасного підприємства з досвіду різних країн та систематизовано принципи мотивації персоналу в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні, в умовах неконтрольованих фізичних та психічних загроз для працівників. Акцент робиться на тому, що методи мотивації персоналу, матеріальні та нематеріальні, синергетично взаємопов'язані. Актуальність того чи іншого методу мотивації на сучасному підприємстві залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце займає здатність персоналу до адаптації та самомотивації в умовах невизначеності та ризиків. Встановлено, що система мотивації персоналу на сучасному підприємстві у воєнний час має досить специфічну структуру та методологічний зміст, оскільки керівництво суб'єкта господарювання повинно бути орієнтоване не лише на потреби колективу чи вікову категорію представників персоналу, а перш за все демонструвати емпатію до страхів та переживань кожного працівника. Доведено, що в управлінні бізнесом на перший план поступово виходить багатозадачність членів колективу, тобто підхід, коли один працівник може швидко замінити іншого, що є актуальним в умовах воєнних ризиків та тривалої мобілізації. Керівник підприємства повинен мотивувати працівників не лише до ефективної праці, до високих професійних результатів, а й до продуктивного саморозвитку та самокерування. Стверджується, що хоча мотивація в умовах фізичної та психічної небезпеки для окремих осіб має виражену емоційну основу,



матеріальні стимули, які дозволяють працівникам бути впевненими у рівні власної економічної безпеки в майбутньому, все ще залишаються актуальними та затребуваними.

**Ключові слова:** мотивація, інноваційні методи мотивації, матеріальні методи мотивації, нематеріальні методи мотивації, персонал.

The article considers the issue of personnel motivation, conducts a critical review of material and non-material ways of encouraging employees to work effectively. Data analysis is carried out to understand the evolution of personnel motivation at the enterprise. It is established that personnel motivation is an important aspect of the balanced operation of the enterprise and its stable economic development in the realities of wartime. Methods of motivating personnel of a modern enterprise are summarized from the experience of different countries and principles of motivating personnel in the conditions of an unstable economic situation in Ukraine, in conditions of uncontrolled physical and mental threats to employees are systematized. Emphasis is placed on the fact that methods of motivating personnel, material and non-material, are synergistically interconnected. The relevance of a particular method of motivation at a modern enterprise depends on many factors, among which an important place is occupied by the ability of personnel to adapt and self-motivate in conditions of uncertainty and risks.

It has been established that the system of personnel motivation at a modern enterprise in wartime has a rather specific structure and methodological content, since the management of the business entity must be oriented not only to the needs of the team or the age category of personnel representatives, but above all demonstrate empathy for the fears and experiences of each employee. It has been proven that in business management, multitasking of team members is gradually coming to the fore, that is, an approach when one employee can quickly replace another, which is relevant in conditions of war risks and prolonged mobilization.



The head of the enterprise must motivate employees not only to effective work, to high professional results, but also to productive self-development and self-management. It is argued that although motivation in conditions of physical and mental danger for individuals has a pronounced emotional basis, material incentives that allow employees to be confident in the level of their own economic security in the future still remain relevant and in demand.

**Keywords:** motivation, innovative motivation methods, material motivation methods, non-material motivation methods, personnel.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, коли зміна умов життя, вимоги до персоналу і власні прагнення працівників до професійного визнання стрімко нарощує темп адаптивних трансформацій бізнесу у напрямі масштабування людиноцентризму в менеджменті, власники підприємств та їх топові управлінці мають бути креативними щодо розробки та використання методів залучення і мотивації працівників до якісних змін функціонування та розвитку підприємницької діяльності.

Задля продуктивної роботи підприємств у реаліях воєнного часу керівники мусять постійно удосконалювати стратегії управління персоналом, з тим, аби віднайти найефективніші шляхи управління працею. Еволюція тенденцій зовнішнього середовища українських суб'єктів господарювання поступово призводить до оновлення методів управлінського впливу на працівників. Якщо раніше найголовнішим фактором мотивації були грошові винагороди, то в умовах сьогодення на перший план вийшло прагнення працівника до визнання його досягнень команді або колективі.

Актуальність дослідження проблеми мотивації персоналу полягає у тому, що сучасні трудові процеси проходять крізь швидкі зміни, що не дозволяє у систематизувати ефективні підходи до мотивації працівників покоління Z і міленіалів. Роботодавці в сучасному світі має досить великий процент молоді



в колективі, яка характеризується високим рівнем індивідуалізму. Зі швидкими змінами в економіці та у свідомості працівників, з'являються все нові і нові способи залучення індивіда до колективної роботи, що потребує більш системного вивчення. Актуальним також залишається питання популяризації нематеріальних важелів впливу на поведінку персоналу.

**Аналіз сучасних досліджень і публікацій.** Аналіз фахової економічної літератури демонструє, що мотивація, як процес, отримала як узагальнене сутнісне розуміння HR-менеджерами на підприємствах, так і характеризується особливими ознаками, характерними для окремих країн світу (наприклад, Японія, США), відповідно до менталітету, поглядів на життя, рівня економічного добробуту, тощо. Дослідження питання мотивації персоналу, як основного аспекту розвитку підприємства, відбувається у площині вітчизняної науки управління за участі великої кількості науковців. Наприклад, колектив науковців – Якушев О.В., Зачосова Н.В., Журба І.О., Зубарева Г.М., Свищенко Г.О. – досліджують роль мотивації у системі забезпечення кадрової безпеки сучасної організації [1]; Літинська В. пояснює різновиди мотивації, виокремлюючи матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу [2]. В. Тимошенко у своїй статті, на реальних прикладах, шляхом порівняння та аналізу, аргументує важливість вірного вибору мотивації персоналу на підприємстві, демонструючи, що прагнення працівників зростають, але є різними по суті [3]. Буняк Н.М. зазначає, що будь яка мотивація має бути гнучкою, відповідно до різних поколінь людей, які працюють разом, у одному тандемі, та наголошує, що мотивація має враховувати як індивідуальні потреби працівника, так і колективу загалом [4]. Прохоровська С.А. наголошує, що правильний вибір мотивації для задоволення індивідуальних потреб працівників на конкретному підприємстві є запорукою зменшення плинності кадрів, формування командного духу [5]. Семекіна М.В., Костишина А.І., Семекіна А.В. у своїй статті, поміж іншого, дослідили питання мотивації



персоналу в Україні, в умовах загроз воєнного часу, і довели, що мотивація працівників, чиє життя постійно у небезпеці, потребує іншого більш персоналізованого підходу. На перший план виходять такі мотиваційні чинники, як безпека життя, психологічний стан, матеріальна підтримка мобілізованих працівників [6]. Окремі аспекти та контексті оновлення мотиваційних стратегій досліджують такі вчені, як Бондар Т.В., Краснонос А.С. [7], , Покатаєва П.С., Латинін М.А., Степаненко С.В. Пасенко Г.П. [8], Тадаєва Т.В. [9]. Та попри наявність значної кількості досліджень проблем мотивації у вітчизняній і зарубіжній літературі, залишаються малодослідженими можливості використання людиноцентрованих мотиваційних інструментів і стимулів до працівників підприємств, які намагаються слідувати цілям сталого розвитку та економічно розвиватись в умовах впливу ризиків воєнного часу.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є огляд методів мотивації працівників на сучасних підприємствах у контексті забезпечення ефективності стимулювання персоналу в умовах війни та систематизації сучасних знань щодо загальних підходів до матеріальної і нематеріальної мотиваційної політики.

**Виклад основного матеріалу.** Популяризовані десятиліттями використання на прикладному рівні класичні методи мотивації працівників, що походять з теорії потреб А. Маслоу, концепції Д. Макклелланда, теорії існування, теорії В. Врума, тощо, з плином часу, змінами в економіці та трансформаціями потреб і інтересів працівників, почали втрачати свою актуальність і дієвість [10]. Матеріальний фактор, як рушійний чинник ефективної праці, поступився більш «тонкій» концепції – нематеріальним чинникам мотивації. Варто зазначити, що грошові винагороди все ж залишаються актуальними, в умовах матеріальності світу, проте



трансформуються в управлінські інструменти, підкріплені емоційною складовою.

Менеджери компаній, прихильники традиційних методів мотивації, все ще намагаються підтримувати рівень мотивації працівників контролем і матеріальними бонусами, проте, в умовах економічної кризи, такі форми мотивації знецінюються та еволюціонують, адже, задля збереження цілісності компанії, HR-менеджери змушені вигадувати такі політики мотивації, де матеріальне забезпечення працівника доповнюється ефективними нематеріальними стимулами.

Керівники компанії, які є прихильниками сучасних персоналізованих методів мотивації, шляхом глибокого аналізу та забезпечення емоційної складової роботи кожного працівника, утримують позиції своїх підприємств на ринку, створюючи позитивний мікроклімат в колективі, де кожний працівник вважає себе важливою частиною команди. Сучасні методи мотивації персоналу базуються на принципах приналежності до колективу, визнання досягнень, стабільності, рівності та задоволення емоційних потреб.

Буняк Н.М. звертає увагу на досить важливий аспект, який важко невілювати – на поетапність переходу від традиційних до сучасних методів мотивації персоналу на прикладному рівні. Система мотивації має бути гнучкою, і послуговуватись теорією поколінь, адже на сучасних підприємствах нині працюють представники різних поколінь: бебі-бумери (покоління, що прагне до стабільності), покоління X (працівники, які найбільше жадають матеріальної мотивації), покоління Y (прагнуть до визнання, вимагають комбінації інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації), покоління Z (працівники, що прагнуть до свободи, самозаглиблення та розвитку) [4].

HR-менеджер сучасного підприємства має враховувати інтереси та потреби працівників різних поколінь. Лише гнучка мотиваційна стратегія дозволить підтримати високу результативність праці. Крім того, варто



враховувати потреби окремо кожного працівника і не забувати про загальні потреби колективу, як цілісної системи та конкурентної переваги компанії.

Задля досягнення бажаного результату в колективі, спираючись на різницю поколінь, сучасні компанії застосовують варіанти матеріальної мотивації, які крім заробітної плати, включають: премії, надбавки, бонуси. Така система мотивації задовольняє потреби працівників, які прагнуть до матеріального благополуччя, а також потреби тих, кому важливе емоційне заохочення та визнання за виконану роботу.

Нематеріальна мотивація – це система заходів, що спрямовані, здебільшого, на створення позитивного психологічного клімату в колективі. Такі заохочення передбачають: різноманітні негрошові відзнаки працівників, гнучкий робочий графік, можливість вибору працівником місця для роботи.

Нематеріальні методи мотивації можуть бути індивідуальними, наприклад, дистанційна робота через сімейні обставини, гнучкий графік, тощо, а також груповими, найчастіше – це тренінги, колективний відпочинок, чи навіть змагання між підрозділами.

Експертами освітнього проєкту «Агрокебети» розроблено чіткий план запровадження системи мотивації персоналу у компаніях з фокусом на людиноцентризм:

1. Визначення проблем компанії через неефективність роботи працівників.
2. Постановка завдань для підвищення працездатності підприємства.
3. Проведення опитування колективу на рахунок задоволеності умовами праці, кліматом в колективі, залученістю до виробничого процесу.
4. Аналіз системи мотивації інших підприємств.
5. Затвердження програми мотивації.
6. Впровадження системи мотивації, яка попередньо має бути оприлюднена працівникам.



7. Оцінка ефективності системи мотивації через певний час [11].

У табл.1 узагальнені критерії методів класичної та сучасної мотивації персоналу.

Таблиця 1

**Традиційні та сучасні методи мотивації персоналу**

<b>Критерії</b>	<b>Традиційні методи мотивації</b>	<b>Сучасні методи мотивації</b>
Управлінська парадигма	Авторитарний стиль Централізація влади Працівник як ресурс	Лідерство та коучинг Децентралізація Працівник як носій знань і цінностей
Орієнтація	Короткострокова	Довгострокова
Тип мотивації	Зовнішня мотивація, заснована на зовнішніх факторах, стимулах або обставинах, а не на внутрішньому бажанні чи задоволенні від процесу. Це діяльність заради винагороди або уникнення покарання.	Внутрішня мотивація, виконання діяльності заради самої діяльності характеризується задоволенням інтересом та радістю
Індивідуальний підхід	Мінімальний	Персоналізація як метод мотивування.
Робочий режим	Фіксований графік, офіс.	Гнучкий графік, гібридна робота, робота на віддаленні.
Робоче середовище	Стандартизоване, дрескод.	Гейміфікація
Винагорода	Формальне (грамоти, премії)	Неформальне культура вдячності «тут і зараз» правдива й об'єктивна похвала <u>стимулює вироблення дофаміну</u> , гормону радості.
Баланс робота життя Work-Life Balance	В основному формальний, лікарняні, відпустка.	Основний фактор. Створюють середовище, де поважають особисті захоплення працівників.
Ініціатива працівника	Часто не заохочується, обмежена ієрархією або бюрократією	Активно стимулюється.
Врахування поколінь	Відсутнє	Враховується
Оцінка ефективності	Дисципліна Чіткість контролю Ефективність в рутинних процесах	Задоволеність Підвищення залученості Розвиток інноваційності Зменшення плинності кадрів.
Недоліки	Демотивація при довготривалому використанні Відсутність залученості	Складність реалізації Високі вимоги до менеджменту



	Ігнорування індивідуальних потреб.	Не завжди ефективні в кризових або жорстко регламентованих системах.
Контекстуальна релевантність	Актуально в державному секторі	Актуально креативна індустрія, ІТ

*Джерело: складено авторами*

Отже, нематеріальні методи мотивації персоналу на сучасних підприємствах – це ефективне управлінське рішення, що інтегрує працівника в загальну систему функціонування компанії. Наприклад, пряме спілкування керівника з підлеглими створює ефект залученості, важливості кожного працівника у досягненні ціннісної мети бізнесу. Залучення працівника до обговорення стратегії компанії підштовхує його до досягнення спільних цілей з підприємством. Спільний відпочинок колективу, тим-білдінги – створюють розуміння єдності команди, а персональні відзнаки для кожного працівника – запорука його самоусвідомлення себе як командного гравця.

Усі нематеріальні методи мотивації побудовані на класичних теоріях кадрового менеджменту. Теорія самодетермінації ґрунтується на поняттях автономності, приналежності, компетентності. Автори теорії Е. Десі та Р. Раян, стверджують, що відчуття незалежності, самоідентифікація серед колег, відчуття потрібності зміцнюють психологічний стан працівника, тим самим роблять його ефективним інструментом досягнення цілей компанії. Цю теорію активно застосовують в медичній сфері США [9].

Б. Берк, автор теорії гейміфікації, суть якої полягає у залученні елементів гри в робочий процес (рівні досягнень, рейтинги, винагороди), подає цю теорію як основу для суперництва між колегами, що приносить неабиякі бонуси компанії. Гейміфікацію активно застосовують в рекрутингу компанії з США, лідери ринку високих технолодій (підприємства Китаю, Японії) та суб'єкти господарювання із країн Європи [12].

Д. Рок, Р. Бояціс – американські вчені, що розробили нейронауковий підхід до впровадження мотивації. Досліджуючи мозкову активність



працівників компаній, учені виявили, що мозок реагує так само активно на соціальні чинники на підприємстві, як і на інстинкт виживання [13].

Отже, нематеріальні способи мотивації – важливий елемент людиноцентрованого управління персоналом. При комплексному підході до системи мотивації, керівник може досягнути надзвичайного рівня розвитку підприємства, де кожний працівник, шляхом задоволення своїх потреб, буде прагнути до підвищення рівня власної результативності, що, в свою чергу, призведе до примноження бонусів для усього колективу.

Досвід окремих країн свідчить, що на систему мотивації персоналу, поза іншим, має вплив менталітет і традиції. Дослідники відзначають, що, наприклад, у США популярною залишається матеріальна система мотивації. Традиційно, більшість топ-менеджерів мають частку в бізнесі, яким вони управляють, а отже, вони максимально запрограмовані на масштабування результативності компанії.

У Франції, де громадяни звикли насолоджуватися життям, на перше місце вийшла нематеріальна мотивація, а саме: короткий робочий день, тривалість відпустки, психологічна підтримка. Працівник перебуває у комфортному мікрокліматі, що дозволяє йому бути результативним.

Японія, як країна, що відома своїми традиціями, має систему мотивації, яка поєднує матеріальні і нематеріальні винагороди, відомим прикладом яких є підхід, згідно якого сумлінний працівник отримує позитивне місце в компанії. Проходячи шлях від «низів» до топових позицій у структурі менеджменту, працівник стає універсальним, а підприємство отримує лояльного члена для свого трудового колективу.

Протилежний характер має мотивація в умовах неконтрольованої загрози життю працівників, загрози руйнування підприємств, тобто в умовах війни. Сьогодні в Україні підприємства демонтують власну модель економічного розвитку. Так, Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. зазначають, що



війна змусила бізнес працювати в екстремальних умовах, через що працівники перебувають у стані емоційного та професійного «вигорання» і там, де вдалося створити ефективну адаптовану систему мотивації, керівник отримує стійке до впливу обставин підприємство зі стабільним трудовим колективом [6].

В умовах постійної загрози життю, мотивація персоналу, перш за все має базуватися на поняттях безпеки, стабільності та позитивному психологічному стані. Борисюк О.М., Клюка А.І. узагальнюють дослідження останніх років і виокремлюють такі методи мотивації персоналу в умовах війни:

1. Фізична безпека працівників – кожний член колективу має бути впевнений у безпеці власного життя, адже небезпека – найбільший демотиватор.

2. Релокаційний бонус – евакуація співробітників з «гарячих» точок, забезпечення переміщеного працівника житлом, закріплення робочого місця.

3. «Екстренна» оплачувана відпустка – можливість співробітника отримати час і ресурс на відновлення, потреба у якому виникає через вигорання, обстріли, неможливість виконання роботи через «повітряні» тривоги або блекаути.

4. «Військова» відпустка – піклування про членів команди, що приступили до військової служби. У такому випадку важлива не стільки матеріальна підтримка, скільки моральна.

5. Створення альтернативних, безпечних умов праці: офіс на цокольному поверсі, альтернативні джерела живлення електроенергії, можливість дистанційної роботи, закупівля гаджетів для працівників, складання гнучких графіків роботи.

6. Психологічний комфорт – штатний психолог, який допоможе кожному працівнику у вирішенні їхніх особистих проблем, зменшить ментальну напругу.



7. «Матеріальне» піклування – матеріальне забезпечення працівників, які працюють під загрозами їх життю, для досягнення ними стану економічного комфорту.

8. «Нематеріальне» піклування – організація корпоративного навчання, безкоштовного харчування, тощо. До цієї категорії належить формування для команди довгострокових цілей на стратегічну перспективу [14].

Діяльність українських підприємств в період повномасштабної війни ілюструє, що зворотний зв'язок дуже важливий для психологічного стану колективу, тому активна комунікація з керівником, залучення персоналу до реалізації благодійних проєктів, що сприяє посиленню морально комфорту та стимулює співробітників працювати не лише заради власної вигоди, а й на користь країни в цілому [15]

Отже, система мотивації персоналу на сучасному підприємстві в умовах війни має досить специфічну структуру та методичне наповнення, оскільки керівництво суб'єкта господарювання має бути зорієнтованим не лише на потреби колективу чи вікової категорії представників персоналу, а перш за все демонструвати емпатію до страхів і переживань кожного працівника. Крім того, в управлінні бізнесом на перший план поступово виходить мультизадачність членів команд, тобто підхід, коли один працівник може швидко замінити іншого, що актуально в умовах воєнних ризиків і тривалої мобілізації. Керівник підприємства має мотивувати працівників не тільки до ефективної роботи, до високого професійного результату, а і до продуктивного саморозвитку та самоменеджменту. Варто зазначити, що хоча мотивація в умовах фізичної і ментальної небезпеки для індивідів має яскраво виражене емоційне підґрунтя, проте все ж залишаються актуальними та користуються попитом матеріальні стимули, які дають змогу працівникам мати впевненість у рівні власної економічної безпеки у майбутньому.



**Висновки.** Дослідження методів мотивації, що використовуються на сучасних підприємствах в Україні і в світі дало змогу зробити такі висновки:

1. Мотивація персоналу – складний багатогранний процес, що є фундаментом створення емоційного клімату для стратегічного розвитку підприємства. Людиноцентрований керівник розробляє системи мотивації спираючись на досвід поколінь, враховує віковий фактор підлеглих і не забуває про емоційну складову колективу. Працівник сучасного підприємства прагне до визнання результатів власної роботи та докладених зусиль. Поєднання матеріальної і нематеріальної складових мотивації персоналу глибоко інтегрується в корпоративну культуру підприємства. Інтенсивний розвиток економіки, трансформації потреб і інтересів у свідомості працівників призвели до того, що похвала, визнання, емоційна стабільність зайняли важливе місце поряд із грошовими виплатами, преміями, бонусами. Тому сучасний керівник мусить не лише використовувати, а і винаходити способи мотивації, що забезпечать стан економічної безпеки працівника у матеріальному вимірі його життя, та задовільнять його «емоційний голод» до похвали та визнання.

2. Матеріальна та нематеріальна форми мотивація на сучасних підприємствах у різних країнах мають певні відмінності. На мотиваційні політики та стратегії впливають: традиції, менталітет, погляди на життя. Держави, які є визнаними флагманами технологічного процесу мають більш розвинуті та диверсифіковані методи матеріальної мотивації. Це пояснюється тим, що працівники підприємств таких країн (наприклад, США) розуміють свою цінність і важливість, орієнтовані на професійний успіх, рівень якого найкраще підкреслюють економічні параметри їх життя. Держави, що мають багатовікові культурні традиції, навпаки, мають більше форм нематеріальних стимулів у бізнесі (наприклад, Японія). Нематеріальні стимули підтримують емоційний стан, дають наснагу та надихають на досягнення результату.



3. Мотивація персоналу в умовах війни – нова сторінка розвитку вітчизняної системи мотивації. Керівник підприємства, що тривалий час працює в умовах небезпеки мусить створити позитивний, сприятливий і безпечний мікроклімат для роботи колективу. Заручившись підтримкою психолога, керівник має розробити систему мотивації, яка дасть можливість страхувати, підміняти працівників у випадку прояву загрози або важких життєвих обставин. Працівник мусить знати, що він має стабільну заробітну плату, соціальний пакет і виплати на випадок непередбачуваної ситуації, та почуватися у безпеці – як емоційно, так і матеріально.

#### **Список використаних джерел :**

1. Yakushev O. V., Zachosova N. V., Zhurba I. O., Zubarieva H. M., Svishchenko H. O. Personnel security management of enterprises as a component of social protection and social stability in society. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2022. Випуск 65. С.4-15. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.65.2022.262869>. (дата звернення: 20.01.2026).
2. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. №3(25). С. 4-15. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565). (дата звернення: 03.04.2026).
3. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. №1. С. 72-78. URL: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>. (дата звернення: 12.02.2026).
4. Буняк Н.М. Мотивація персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. №55. С. 3-4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>. (дата звернення: 30.03.2026).



5. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 1 – 4. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>. (дата звернення: 30.03.2026).
6. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. № 12(34). С. 12-15. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19). (дата звернення: 31.01.2026).
7. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. С. 3-9. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>. (дата звернення: 03.04.2026).
8. Основи публічного управління та адміністрування: підручник / П.С. Покатаєв та ін. Київ : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.
9. Тадаєва Т.В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Педагогіка*. 2012. № 3. С. 213 - 221. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNPU\\_ped\\_2012\\_3\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNPU_ped_2012_3_40). (дата звернення: 10.04.2026).
10. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. С. 1-9. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100>. (дата звернення: 30.01.2026).
11. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Агрокебети. Освіта майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>. (дата звернення: 13.05.2026).
12. Сергеева Л.М. Гейміфікація: ігрові механіки для мотивації персоналу. *Теорія та методика управління освітою: Електронне наукове фахове видання*.



2014. № 2(15). С. 1-12. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6072.pdf>. (дата звернення: 18.05.2026).

13. Борисюк О.М., Клюка А.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2022. №1. С. 12-15. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2>. (дата звернення: 18.05.2026).

14. Борисюк О.М., Клюка А.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2022. №1. С. 12-15. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2>. (дата звернення : 08.05.2026).

15. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том № 14, випуск № 4, С. 26-34. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>. (дата звернення : 30.01.2026).