

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 331.2: 331.108

DOI <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1>

Олена Миколаївна БАЧИНСЬКА,
кандидат економічних наук,
викладач кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»
E-mail: Helena_kozak@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6994-469X

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ

У статті досліджено актуальне питання мотивації працівників підприємства в умовах сучасних викликів. Відзначено, що ключовим чинником успішного функціонування підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності є мотивований персонал. Сьогодні в умовах нестабільності кожному керівнику бажано переглянути мотиваційні механізми, змінити інструменти управління та провести дослідження щодо існуючих потреб персоналу. Важливо не забувати, що високий рівень стресу та тривоги негативно впливає на продуктивність і прагнення досягати результатів, тому керівництво має шукати шляхи подолання негативних наслідків таких умов на робочому місці. Дієва система мотивації повинна захоплювати керівників підприємств і стимулювати працівників до безперервного розвитку. Впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації дозволяє залучати висококваліфікованих спеціалістів та значно покращувати лояльність постійних працівників. Дослідження показують, що найефективнішою є система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також інноваційні та нестандартні підходи. Розглянуто та досліджено питання зарубіжного досвіду використання системи оплати праці та мотивації працівників підприємства, нормування праці в розвинених країнах як основних взаємопов'язаних чинників посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах господарської діяльності. Обґрунтовано авторське бачення мотиваційного механізму трудової активності працівників. Ключовим інструментом мотиваційного механізму є формування мотиву до праці та ухвалення рішень щодо трудової діяльності (або бездіяльності) з метою задоволення потреби. Внутрішня мотивація пов'язана з сутністю роботи та її значущістю для працівника, тоді як зовнішня мотивація спрямована на стимулювання праці з боку адміністрації підприємства.

Ключові слова: мотивація праці, персонал підприємства, теорії мотивації, моделі мотивації праці, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання.

Olena Mykolaivna BACHYNSKA,
Candidate of Economic Sciences,
Teacher at the Department of Public Administration,
Management and Inclusive Economy,
Educational and Rehabilitation Institution
of Higher Education «Kamianets-Podilskiy State Institute»
E-mail: Helena_kozak@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6994-469X

MOTIVATION OF THE STAFF OF ENTERPRISES IN TODAY'S REALITIES

The article explores the relevant issue of employee motivation in the context of modern challenges. It is noted that the key factor in the successful functioning of enterprises and improving their competitiveness is motivated personnel. Today, in unstable times, it is desirable for every manager to review motivational mechanisms, change management tools and conduct research on existing personnel needs. It is important not to forget that high levels of stress and anxiety have a negative impact on productivity and the desire to achieve results, so management should look for ways to overcome the

negative consequences of such conditions in the workplace. An effective motivation system should encourage business leaders and stimulate employees to continuously develop. The implementation of new and unconventional approaches to motivation allows attracting highly qualified specialists and significantly improving the loyalty of regular employees. Research shows that the most effective motivation system combines both-material and non-material incentives, as well as innovative and unconventional approaches. The article examines and studies the foreign experience of using wage systems and employee motivation in enterprises, and labor standardization in developed countries as key interconnected factors to enhance employee interest in the final results of economic activities. The author's vision of the motivational mechanism for labor activity is substantiated. The key tool of the motivational mechanism is the formation of the motive for work and the decision-making regarding labor activity (or inactivity) to satisfy a need. Internal motivation is related to the content of the work and its significance for the employee, while external motivation is aimed at stimulating labor from the side of the enterprise administration.

Key words: labor motivation, enterprise personnel, motivation theories, labor motivation models, material incentives, non-material incentives.

Вступ. Протягом останніх п'яти років українське суспільство переживало значні виклики та кризи, що суттєво вплинули на працездатність людей, їхнє прагнення до розвитку та підвищення продуктивності. У зв'язку з цим актуальним стає дослідження сучасних умов мотивації працівників і пошук найбільш ефективних методик, адже саме персонал є ключовим ресурсом підприємства, який забезпечує господарську діяльність і формує його прибуток. На більшості українських підприємств продовжують переважати класичні методи мотивації, орієнтовані на матеріальне стимулювання, однак нові реалії ведення бізнесу та управління персоналом, що склалися внаслідок повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році вимагають розробки і впровадження інноваційних підходів до залучення працівників і підвищення їхньої лояльності до компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії і практики зробили відомі зарубіжні автори сучасних теорій мотивації – Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. МакГрегор, П. Друкер, Дж. Шермерорн, Ф. Герцберг, Е. Робінс та ін. Вивченню теоретичних і практичних аспектів управління персоналом та мотивації працівників присвятили свої роботи низка українських дослідників, зокрема Е. Лібанова, А. Колот, О. Макарова, І. Петрова, В. Петюх, М. Семикіна, О. Новікова, Г. Дмитренко, Т. Заяц, Н. Лаврук, Л. Лісогор та ін. Проте окремі питання мотивації персоналу все ще потребують додаткових досліджень. Таким чином, питання широкого впровадження нематеріальних чинників мотивації працівників та вивчення зарубіжного досвіду мотиваційної політики компаній і можливості його імплементації у сучасних умовах є актуальними і вимагають подальшого вивчення.

Метою статті є аналіз факторів, що впливають на рівень мотивації персоналу підприємств України в умовах сучасної кризи, а також пошук ефективних методів мотивації працівників у воєнний та післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна стала випробуванням для вітчизняного бізнесу та вимагає ефективного використання людського потенціалу та інноваційних підходів до мотивації працівників для підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Для подолання кадрового дефіциту та утримання кваліфікованих спеціалістів компанії впроваджують різноманітні мотиваційні пакети. Ефективно організовані мотиваційні заходи не лише підтримують високий рівень продуктивності, а й сприяють розвитку особистісного потенціалу кожного співробітника.

Війна суттєво вплинула на психологічний стан працівників, що негативно позначилося на їхній продуктивності. Серед основних психологічних наслідків війни є постійне відчуття небезпеки й невизначеності, хронічний стрес, посттравматичний стресовий розлад, депресія, зниження комунікативності та соціальної активності. Багато працівників стикаються проблемою погіршення концентрації уваги та пам'яті, емоційною нестабільністю, що призводить до психологічного виснаження. Паралельно залишаються актуальними такі проблеми як професійне вигорання та конфлікти.

Для подолання стресу, спричиненого війною, керівництво компанії може впроваджувати низку заходів серед яких: регулярні консультації з психологами, сесії з психотерапевтом, створення груп підтримки для обміну досвідом, тренінги з управління стресом та емоційною стійкістю, інформування про важливість ментального здоров'я через доступні ресурси. Також можна організовувати спортивні та культурні заходи для працівників і їхніх сімей, заохочувати

участь у волонтерських проєктах для допомоги постраждалим. Такі ініціативи допомагають запобігти розвитку посттравматичного стресового розладу й депресії, сприяють відновленню енергії, підвищенню мотивації та ефективності працівників [6].

Останні дослідження в сфері мотивації персоналу показують, що традиційні методи, такі як фіксована заробітна плата та одноразові премії, більше не є ефективними для залучення та утримання кваліфікованих працівників. Натомість все більше компаній використовують альтернативні підходи, зокрема гнучкий робочий графік, можливість віддаленої роботи, кар'єрний розвиток та професійну підтримку. Також дослідження вказують на важливість створення позитивної корпоративної культури та командного духу, які стимулюють співробітників до досягнення спільних цілей і розвивають почуття приналежності до організації. Для ефективної мотивації необхідно бути гнучким і враховувати індивідуальні потреби кожного працівника, оскільки у різних людей різні мотиваційні фактори. В цілому, сучасні методи мотивації відображають тенденцію до персоналізованого підходу до управління, що сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих співробітників і досягненню успіху на ринку.

Фактори, що впливають на мотивацію співробітника поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні включають прагнення до самореалізації, самоствердження, творчого самовираження та задоволення від виконаної роботи. Зовнішні фактори охоплюють дохід, кар'єрне зростання, визнання та соціальний статус. Процес формування мотивації ґрунтується на закономірностях і взаємодіях, що визначають засвоєння соціальних цінностей, норм і стандартів поведінки, а також створення відповідних ціннісних орієнтацій і установок у професійній сфері. Мотивація починає формуватись на етапі соціалізації особистості, при цьому вона залежить від соціокультурного контексту. Мотиваційні механізми виникають на основі природних якостей індивіда, етнічних і національних особливостей ставлення до праці, рівня життя та якості життя в родині і соціальному середовищі, а також можливостей і рівня підготовки до обраної професії [2; 7].

Для підвищення продуктивності праці та активізації трудової діяльності персоналу необхідно ширше застосовувати такі нематеріальні методи мотивації:

- формулювання для працівників чітких і досяжних цілей;
- регулярний аналіз виконаних завдань та досягнутих цілей;
- участь працівників у програмах навчання та підвищення кваліфікації;
- впровадження прозорої системи оцінювання та оплати праці;
- надання працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності з можливістю вибору способів виконання завдань;
- публічне визнання досягнень працівників та демонстрація їхньої цінності для підприємства;
- врахування думок та ідей підлеглих безпосередніми керівниками;
- створення атмосфери здорової конкуренції з аналізом результатів;
- залучення працівників до вирішення нестандартних завдань;
- врахування думок персоналу щодо розподілу обов'язків і методів винагороди [8].

За результатами опитування Work.ua, у якому взяли участь 500 респондентів з України, 67,2% українців вважають, що найкращим способом мотивації є грошові заохочення, підтверджуючи позицію експертів у сфері кадрової політики. Безкоштовне навчання та тренінги отримали підтримку 8,9% учасників. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, а персональні подарунки від компанії – 5,8%. Штрафи та покарання як спосіб стимулювання ефективності роботи підтримали 4,7% опитаних, тоді як корпоративні свята – 4,1%. Найменш популярним варіантом мотивації виявилися додаткові вихідні, які обрали лише 2,7% учасників опитування [4].

При розробці системи стимулювання праці керівникам вітчизняним підприємств варто враховувати й переймати прогресивний міжнародний досвід. Це стосується впровадження сучасних методів оцінки персоналу, розробки та використання систем матеріального заохочення для різних категорій працівників, а також залучення значної частини співробітників до процесу управління виробництвом і діяльністю компанії. Відмінності в системах оплати та мотивації праці персоналу в ряді зарубіжних країн узагальнено в таблиці 1.

Моделі мотивації працівників в зарубіжних країнах

Країна	Сутність моделі оплати та мотивації праці
США	Різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Поєднання елементів відрядної і погодинної систем. Залежність підвищення оплати праці не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і кількості освоєних професій
Франція	Різноманітність економічних інструментів, таких як стратегічне планування, стимулювання конкуренції та гнучка система оподаткування, сприяє підвищенню ефективності праці. Індиксація заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізація оплати праці також відіграють важливу роль. Методика оцінки праці, зазвичай багатofакторна, з використанням різних критеріїв, чинить сильний стимулюючий вплив на якість і продуктивність роботи. Вона сприяє саморегулюванню фонду оплати праці та забезпечує працівникам доступ до інформації про економічний стан компанії.
Великобританія	Дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Передбачається можливість застосування коливної системи заробітної плати, повністю залежить від прибутку фірми.
Швеція	Модель мотивації праці характеризується потужною соціальною політикою, яка спрямована на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки запобігають зниженню заробітної плати на низькорентабельних підприємствах нижче узгодженого в колективних трудових угодах рівня. Це стимулює підприємців до модернізації виробництва або закриття нерентабельних підприємств.
Німеччина	В центрі моделі мотивації праці стоїть людина зі своїми інтересами, яка є вільною особистістю та усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Німецька ринкова економіка називається соціальною, оскільки держава створює умови для всіх громадян, запобігає несправедливості та захищає тих, хто цього потребує: безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей. Соціальна справедливість і солідарність є важливими умовами досягнення суспільного консенсусу. Ця модель одночасно забезпечує економічний розвиток і соціальні гарантії.
Японія	Модель характеризується гнучкою системою мотивації праці, довічним наймом, колективною організацією роботи (зокрема, гуртками якості, де контроль якості продукції здійснюється безпосередньо на робочих місцях), корпоративною філософією та виплатами вихідної допомоги при звільненні з постійної роботи. Структура заробітної плати включає три основні компоненти: базовий оклад, який визначається залежно від стажу роботи та рівня освіти; різноманітні надбавки, премії та бонуси, що виплачуються щомісяця або раз на пів року; а також виплати на соціальні потреби, утримання сім'ї, оплату проїзду, оренду житла тощо.

Джерело: [3; 5]

Проаналізувавши таблицю 1, слід зазначити, що в реаліях сьогодення українські підприємства можуть використовувати елементів американської, англійської та французької моделей мотивації праці. Ці моделі поєднують широкий спектр мотиваційних інструментів і є відносно простими для адаптації до умов вітчизняних підприємств. Впровадження елементів американської моделі може сприяти підвищенню задоволеності працівників своєю роботою, однак реалізація цієї моделі потребує регулярної атестації працівників і підвищення їхньої кваліфікації, що не завжди є доступним для всіх підприємств. Англійська модель, яка передбачає участь працівників у прибутках компанії, здатна суттєво підвищити їхню зацікавленість у результатах роботи, що призведе до зростання продуктивності й ефективності праці. Водночас можуть виникати труднощі з оцінкою обсягу роботи кожного працівника, особливо на невиробничих підприємствах, а також не всі працівники матимуть змогу інвестувати у цінні папери компанії. Французька модель схожа до англійської, також передбачає виплату зарплати залежно від обсягів виконаної роботи та участь працівників у прибутках. Проте цей підхід доцільний лише для великих підприємств і його реалізація може ускладнюватися через систему оподаткування в Україні. Окремо слід згадати японську систему мотивації праці, яку вкрай складно адаптувати до українських умов. Її впровадження могло

б вирішити багато економічних і соціальних проблем, але для цього необхідно кардинально змінювати існуючу систему трудових відносин, що потребує значних ресурсів і часу.

Аналізуючи новітні підходи до мотивації, слід відзначити, що окрім традиційних методів, таких як заробітна плата, премії та подяки набувають популярності інноваційні та нестандартні підходи. Такі методи є надзвичайно актуальними для вітчизняних підприємств, що мають обмежені фінансові ресурси. Розглянемо приклади використання нестандартних методів мотивації в провідних міжнародних компаніях (табл. 2).

Мотиваційна політика підприємства повинна базуватись на уже існуючих теоріях мотивації, які обґрунтовують основу для визначення системи стимулів і мотивів.

Так, у змістовних теоріях більший акцент робиться на потребах людини та їх класифікації. Таким чином вивчається порядок досягнення мети мотивації через цілеспрямований вплив на систему мотивів людини на базі встановленої ієрархії потреб.

Інший зміст мають процесійні теорії, які більше уваги приділяють поведінці людей, що заснована здебільшого на їх очікуваннях. Для цілей побудови політики мотивації персоналу більше адаптовані саме процесійні теорії, оскільки встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між потребами людини та їх діями, спрямованими на задоволення таких потреб. Так, підприємство при обранні та затвердженні політики мотивації персоналу обирає інструменти стимулювання, які найбільше відповідають очікуванням працівників. Крім того, різні теорії мотивації не суперечать одна одній, а взаємодоповнюються, відображаючи багатогранність і нестандартність процесу мотивації та визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми.

Аналіз численних теоретичних досліджень з питань мотивації праці, вплинув на формування власного бачення мотиваційного механізму трудової активності працівників (рис. 1). Процес мотивації включає кілька послідовних етапів, які в кінцевому підсумку призводять до задоволення (не задоволення) потреб працівників шляхом трудової діяльності і, відповідно, до оцінки ефективності дії мотиватора.

Таблиця 2

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Нестандартні заходи мотивації	Місце застосування
Стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок.	Mars Inc., IBM, McDonald's, Lincoln, Tupperware
Надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження.	IBM, McDonald's
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсорує роботодавець.	Johnson & Johnson, Renault, Peugeot
Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружба, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Окрім цього, пропонування пільгового медичного обслуговування може сприяти їх здоров'ю та добробуту.	Johnson & Johnson
Опублікування у власному друкованому виданні.	General Motors, Polaroid, Bell Telephone Lab., Radio Corporation of America
Передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідування наукові заходи для підтримки творчої та винахідницької діяльності, участь у наукових товариствах компанії – це методи мотивації, які допомагають створювати стимул для розвитку творчих здібностей та підтримки наукової активності працівників.	Toshiba, IBM, Polaroid
Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування.	Google
Політика «сімейної мотивації». Середній вік більшої частини персоналу компаній – молодше 40 років (це сімейні люди, у яких підрастають діти). Тому адміністрація дозволяє працювати за гнучким графіком, допомагає підбирати нянь і помічників по будинку, організовує корпоративні ясла і дитячі сади, влаштовує сімейні свята.	IBM, AT&T

Джерело: [1]

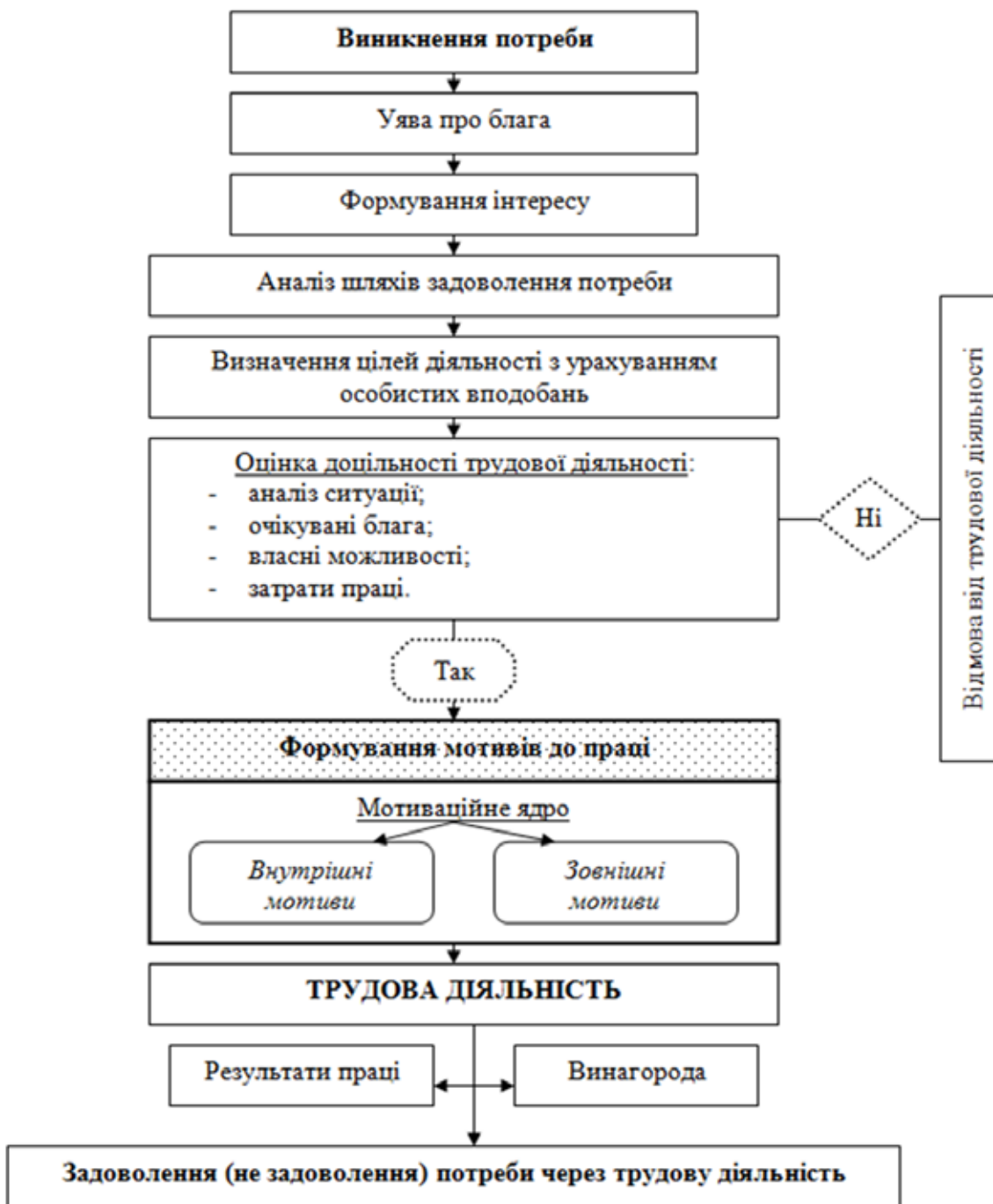


Рис. 1. Механізм мотивації трудової діяльності

Джерело: розроблено автором.

Потреби людини виступають основним джерелом трудової активності. Усвідомлення значущості потреби та уява про очікувані блага трансформуються в інтерес – активатор пошуку задоволення потреб. На етапі пошуку засобів задоволення потреби, визначаються цілі діяльності з урахуванням особистих вподобань людини, проводиться оцінка доцільності залучення до трудової діяльності, або ж відмова від діяльності через усвідомлення нереальності досягнення цілей.

Ключовим інструментом мотиваційного механізму є формування мотиву до праці і прийняття рішення про трудову діяльність (бездіяльність) з метою задоволення потреби. Мотиваційне ядро охоплює дві групи мотивів: зовнішні і внутрішні. Внутрішня мотивація пов'язана

зі змістом роботи і її значущості для працівника, а зовнішня мотивація спрямована на стимулювання праці з боку адміністрації підприємства.

Варто відмітити, що саме дієва система мотивації відіграє ключову роль у забезпеченні відповідності цілей працівників із стратегічними завданнями компанії. Впровадження ефективних заходів стимулювання сприятиме зміцненню кадрової політики, підвищенню зацікавленості співробітників у діяльності підприємства, що в свою чергу дозволить підвищити рівень продуктивності праці. Роботодавці повинні більше уваги приділяти стабільності колективу, розуміти потреби співробітників, розробляти стратегічні та тактичні програми мотивації, замість того щоб дотримуватися принципу «незамінних працівників не існує».

Висновки. Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що для підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємств, які працюють в умовах сучасних викликів, важливо постійно удосконалювати методи мотивації персоналу. Це сприятиме досягненню стратегічних цілей та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Впровадження нових і нестандартних підходів до мотивації дозволить не лише залучити висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність існуючих працівників.

Аналізуючи міжнародні моделі мотивації праці, можна зробити висновок, що рівень мотивації працівників в нашій країні поступається рівню розвинутих держав, що також впливає на економічний стан країни. Тому варто переймати досвід закордонних компаній, використовувати ефективні системи мотивації праці та впроваджувати елементи різних систем мотивації високорозвинутих країн, враховуючи відмінності між людьми та культурами.

Однак, досі не вирішені питання розробки та ефективного впровадження нових методів мотивації праці з урахуванням індивідуального підходу, що передбачає оцінку результативності мотивації не лише з точки зору компанії, але й з перспективи кожного окремого працівника, що стане предметом наших подальших досліджень.

Література:

1. Болквядзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.
2. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/-journal/article/view/3235/3158>
3. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65–68.
4. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. URL: <https://snku.krok.edu.ua/-index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/213/243>
5. Кваша О.С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>
6. Котковський В.Р., Самородов Б.В., Чхеайло А.А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1024/980>
7. Лаврук Н.А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2016. Вип. 24. С. 109–115.
8. Лозовський О.М., Крутін Я.В. Застосування світового досвіду мотивації праці та можливості його впровадження на українських підприємствах. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26686.pdf>

References:

1. Bolkvadze, N., & Hetman, T. (2020). Suchasni metody motyvatsii personalu IT-kompanii [Modern methods of motivating the staff of IT companies]. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. Т. 2. № 22. Pp. 72–82 [in Ukrainian].
2. Bondar, T.V., & Krasnonos, A.S. Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of personnel motivation]. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/-index.php/journal/article/view/3235/3158/> [in Ukrainian].
3. Halaida, T.O., & Riabukha, A.I. (2016). Yevropeyskyi dosvid zastosuvannia efektyvnykh system oplaty pratsi ta motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstva [European experience in the application of effective systems of remuneration and motivation of the company's employees]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*. №16(1). Pp. 65–68 [in Ukrainian].
4. Denysenko, M.P., & Melnyk, L.S. Mizhnarodnyi dosvid motyvatsii personalu v umovakh suchasnoi ekonomiky [International experience of personnel motivation in the conditions of the modern economy].

Retrieved from: <https://snku.krok.edu.ua/-index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/213/243>. [in Ukrainian].

5. Kvasha, O.S. Svitovi modeli motyvatsii pratsi na pidpriemstvakh: uroky dlia Ukrainy [World models of labor motivation at enterprises: lessons for Ukraine]. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf> [in Ukrainian].

6. Kotkovskiy, V.R., Samorodov, B.V., & Chkheailo, A.A. Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: motyvatsiia, shliakhy i sposoby efektyvnoho zastosuvannia osobystisnoho potentsialu [Management of human resources in the conditions of war: motivation, ways and methods of effective application of personal potential]. Retrieved from: <https://economdevelopment.in.ua/-index.php/journal/article/view/1024/980> [in Ukrainian].

7. Lavruk, N.A. (2016). Motyvatsiia efektyvnoi pratsi zhinok [Motivation of effective work of women]. *Zbirnyk naukovykh prats Podilskoho derzhavnogo ahrarno-tekhnichnoho universytetu*. № 24. Pp. 109–115 [in Ukrainian].

8. Lozovskyi, O.M., & Krutin, Ya.V. Zastosuvannia svitovoho dosvidu motyvatsii pratsi ta mozhlyvosti yoho vprovadzhennia na ukraïnskykh pidpriemstvakh [The application of world experience in labor motivation and the possibility of its implementation at Ukrainian enterprises]. Retrieved from: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26686.pdf>. [in Ukrainian].