

**Назарова Г. В.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри соціальної економіки,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4893-5406>

## МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті обґрунтовано методичні засади формування та розвитку мотиваційних компетентностей персоналу підприємства з урахуванням економічних, соціальних і психологічних чинників, що визначають ефективність використання людських ресурсів та підвищення трудового потенціалу підприємства. Розкрито сутність людського капіталу підприємства як поєднання професійних компетенцій, мотиваційної сфери, ціннісних орієнтацій і рівня соціалізації працівників. Запропоновано комплексний підхід до оцінювання та розвитку професійних компетентностей, який охоплює мотиваційні механізми, соціально-психологічний клімат та організаційну культуру. На основі експертного оцінювання працівників промислового підприємства, виявлено домінування потреб у повазі, безпеці та стабільності доходів, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Досліджено соціально-психологічний клімат і рівень організаційної культури. Запропонована методика сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, оптимізації мотиваційної системи й розвитку людського капіталу як стратегічного ресурсу конкурентоспроможності підприємства.*

**Ключові слова:** персонал підприємства, людський капітал, трудовий потенціал, компетентності, мотивація, розвиток.

**Galyna Nazarova**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## METHODOLOGY FOR ASSESSING PERSONNEL MOTIVATIONAL COMPETENCE IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL OF AN ENTERPRISE

*The article substantiates the theoretical, methodological, and practical foundations for assessing and developing the motivational competencies of enterprise personnel as a determinant of human capital formation. It highlights that the transformation of the economy and the growing influence of digital technologies require a rethinking of the human factor's role in ensuring competitiveness and sustainable development. The study emphasizes the transition from administrative management models to an integrated system-based approach that combines economic, psychological, and organizational mechanisms of labor motivation. Based on an expert assessment conducted at industrial enterprise the empirical analysis identifies the prevailing motivational needs of employees, including respect, security, and satisfaction of basic physiological requirements, which gain particular significance under conditions of economic instability and wartime challenges in Ukraine. The results demonstrate considerable variation in individual motivation levels, reflecting differentiated labor value orientations and the need for a flexible incentive policy that harmonizes material and non-material motivators. The study also examines the socio-psychological climate and organizational culture, revealing a moderate level of group cohesion, mutual understanding, and socialization within the workforce. However, the persistence of limited trust and insufficient creative engagement indicates the necessity of strengthening corporate communication and employee involvement in decision-making. The proposed methodological approach ensures a comprehensive evaluation of professional and motivational competencies, integrates socio-economic and psychological determinants of performance, and enhances the effectiveness of human resource management. Its implementation contributes to optimizing motivation systems, improving labor productivity, and fostering the holistic development of human capital as a strategic factor of enterprise competitiveness in the digital economy.*

**Keywords:** enterprise personnel, human capital, labor potential, competencies, motivation, development.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Орієнтація сучасної економіки на ринкові механізми господарювання зумовлює необхідність переосмислення ролі людини у виробничому процесі. У центрі уваги наукових і практичних досліджень дедалі час-

тіше опиняється працівник як основна цінність та рушійна сила економічного розвитку. Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від рівня використання трудового потенціалу, який формується під впливом соціально-економіч-

них, психологічних і організаційних чинників. Саме тому питання удосконалення методики формування людського капіталу підприємств набуває особливої актуальності в умовах цифровізації, посилення конкуренції та трансформації соціально-трудових відносин.

Сучасні концепції управління персоналом акцентують увагу на поєднанні економічних та соціально-психологічних підходів, що забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, а й розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства. Водночас традиційні механізми кадрової політики втрачають ефективність через їхню орієнтацію переважно на авторитарні методи управління. Це обумовлює потребу у створенні комплексних методик, спрямованих на планомірне формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу.

У цьому контексті особливої ваги набуває аналіз факторів, що визначають якісні характеристики трудової поведінки працівників, рівень їхньої мотивації, соціалізації, професійного зростання та задоволеності працею. Розроблення ефективної методики формування та розвитку професійних компетентностей персоналу підприємства передбачає врахування взаємозв'язку між соціально-економічними, психологічними й організаційними чинниками, що впливають на продуктивність і стабільність колективу. Таким чином, наукове осмислення цих процесів створює підґрунтя для удосконалення системи управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових досліджень українських та зарубіжних учених щодо тематики соціально-психологічних та економічних важелів впливу на поведінку персоналу дає можливість зробити комплексну оцінку умов формування людського капіталу, на формування якого впливають мотивація трудової поведінки, ставлення до праці, соціалізація, ціннісні орієнтири колективу, соціально-психологічний клімат.

Мотивацію, як функцію управління, визначали такі українські вчені як Т. Бондар, А. Краснонос [1], Н. Буняк [2], Р. Мусієнко [7], В. Сайко [9]. Узагальнюючи наукові підходи, можна зазначити, що мотивація є процесом, за допомогою якого керівництво спонукає працівників ефективно діяти, досягаючи цілі організації та особистісні цілі. Схожі визначення цієї категорії зустрічається в роботах зарубіжних вчених R. Becker, T. Nguyen [11], I. Eshiett, O. Eshiett [12], L. Garcia, J. Thomas [13]. Визначення мотивації в організаційному контексті надають Н. Зачосова, Н. Носань, Н. Гапоненко [5], J. O'Neill, A. Cheng [17], які наголошують на процесному підході, за

яким мотивація є послідовністю дій та операцій з метою спонукання інших людей працювати задля досягнення організаційних цілей, що повинно збігатися з задоволенням особистих бажань та потреб. Ці автори розглядають мотивацію надаючи перевагу якійсь одній зі сторін та не носять комплексного характеру. Особливість вивчення мотиваційних чинників у тому, що такий аспект трудової поведінки працівників знаходиться на стику наук та має глибокі психологічні й соціологічні коріння.

Слушним є більш деталізоване визначення мотивації, яке сформулювали українські учені А. Колот та О. Герасименко [6]. На їх думку, мотивація являє собою сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до діяльності, визначають поведінку, надають цій діяльності спрямованості на досягнення поставлених цілей.

Аналізуючи основні підходи та теорії мотивації трудової діяльності, можна визначити неоднозначність та розбіжність у сучасних дослідженнях вчених-економістів та соціологів щодо визначення класифікації існуючих теорій мотивації. Найбільш загальним є розподіл підходів до трудової мотивації на дві групи: змістовні теорії мотивації та процесуальні теорії мотивації. Такого погляду дотримуються Г. Мутерко, Д. Михальов [8], Д. Фурман [10], М. Lee, Y. Wang [15]. Але, на погляд фахівців В. Васюти, А. Радченко [3] та В. Гришко, А. Ус [4] на сучасному етапі розвитку досліджень питань з приводу мотивації трудової діяльності з'явилися нові концепції, такі як теорія атрибуції, теорія контролю, теорія представництва, які не можна однозначно віднести до тієї чи іншої групи, та які утворюють дещо інший теоретичний напрямок в області трудової мотивації.

Іншу теоретичну спрямованість мають роботи P. Kowalski, M. Novak [14] які пропонують додати до існуючої пізнавальної теорії трудової мотивації ще домінанти когнітивної психології в умовах діджиталізації суспільства, підприємництва та виробництва.

Аналіз публікацій довів, що окрім суто економічних підходів до формування мотиваційних компетентностей працівників, слід звернути увагу на психологічні та соціальні проблеми мотивації, теорія очікувань та справедливості.

**Метою статті** є наукове обґрунтування та розроблення методичних засад формування та розвитку мотиваційних компетентностей у структурі людського капіталу підприємства з урахуванням соціально-економічних, психологічних і організаційних чинників, що визначають ефективність використання людських ресурсів. Реалізація цієї мети передбачає виявлення взаємозв'язку між мотиваційними механізмами, рівнем соціалізації працівників, особливостями організаційної культури та результативністю трудової діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зв'язок між мотиваційними потребами та професійними компетентностями персоналу є системним і взаємозумовленим, оскільки рівень розвитку компетентностей безпосередньо впливає на характер і силу мотивації, а мотиваційна структура визначає, наскільки ефективно працівник реалізує свій професійний потенціал.

Мотиваційні потреби формують внутрішню готовність працівника до професійної діяльності, визначаючи його прагнення до самореалізації, досягнення результатів, соціального визнання або матеріальної винагороди. Водночас професійні компетентності – це інтегральна характеристика особистості, що поєднує знання, навички, цінності, досвід і здатність ефективно виконувати професійні завдання. Високий рівень компетентностей розширює можливості для задоволення потреб, тоді як задоволення ключових мотиваційних потреб стимулює подальший розвиток компетентностей. Цей взаємозв'язок має динамічний характер: коли підприємство створює умови для реалізації потреб у визнанні, самовдосконаленні та професійному розвитку, працівники демонструють вищу залученість, ініціативність і готовність до навчання. У свою чергу, зростання компетентностей сприяє підвищенню рівня внутрішньої мотивації, що підтримує стабільну продуктивність праці.

Соціально-психологічна мотивація може розглядатися як психологічний процес, який включає первинні, загальні та вторинні потреби. Вперше всі мотиваційні потреби були об'єднані єдиною теоре-

тичною схемою у роботі А. Маслоу, в якій він розташував мотивуючі потреби людини в ієрархічному порядку [3]. Грунтуючись на наведеній А. Маслоу ієрархії, можна виділити ієрархію мотивації трудової діяльності. Для визначення ієрархії потреб при формуванні професійних компетентностей персоналу було проведено опитування на основі методу експертних оцінок, яке проводилось на промисловому підприємстві ТОВ «СМАРТ СТРОЙ». Питання анкети базувалися на «піраміді потреб» А. Маслоу, шкала оцінок у відповідях визначалася у діапазоні (-9; +9). У опитуванні прийняло участь 30 респондентів, працівників різних відділів підприємства, середнє значення відповідей яких надано у табл. 1.

Більшість західних теоретиків, що займаються трудовою мотивацією, вважають, що велика частина людей стурбована головним чином потребами вищого порядку, тобто приналежністю, повагою і самоактуалізацією [11, 13, 15]. Однак, як можна побачити з аналізу проведеного дослідження мотиваційних потреб персоналу підприємства, в умовах воєнного стану економіки України на одному рівні із самоактуалізацією перед працівниками постають базові потреби, тобто потреби первинного характеру, такі, як потреба в їжі, житлі тощо, що обумовлено небезпечними умовами праці, скороченням та релокацією виробництва, зменшенням заробітних плат, відсутності компенсаційних пакетів, премій, надбавок та доплат (табл. 2).

Аналіз результатів експертних оцінок мотиваційних потреб персоналу свідчить про досить збалан-

Таблиця 1

**Структура мотиваційних потреб персоналу**

<b>Мотиваційні потреби</b>	<b>Рейтингова оцінка</b>
Потреба в самоактуалізації:	+6
потреба в нових знаннях;	+2
естетичні потреби в красі, симетрії, гармонії;	+1
потреба у самовираженні, самореалізації, зростанні	+3
Потреба в повазі, в тому числі:	+8
з боку колег;	+2
у самоповазі, у визнанні, в особистих досягненнях;	+3
у компетентності	+3
Соціальні потреби (потреба в приналежності):	+6
бути причетним до справ організації;	+2
бути прийнятим іншими, бути членом команди;	+2
відчувати соціальну взаємодію	+2
Потреба в безпеці:	+7
захист від фізичних загроз (загроз для життя);	+2
захист від психологічних загроз, від стресів;	+2
упевненість у можливості задоволення фізіологічних потреб, стабільність доходів	+3
Базові потреби (фізіологічні потреби):	+7
харчування;	+2
житло;	+3
відпочинок	+2

Джерело: власна розробка

Таблиця 2

## Розподіл сукупної оцінки мотиваційних потреб персоналу

	-9	-7	-5	-3	-1	0	+1	+3	+5	+7	+9
Самоактуалізація								*		***	**
Повага									*		*
Приналежність									**		*
Безпека								*	*		***
Базові потреби									*	***	

Джерело: складено за результатами розрахунків автора

совану структуру мотиваційної сфери працівників, де переважають потреби у повазі, безпеці та задоволенні базових потреб. Найвищу рейтингову оцінку отримала група потреб у повазі (+8), що вказує на високу значущість визнання, самоповаги, компетентності та схвалення з боку колег для персоналу підприємства. Це підтверджує орієнтацію працівників на професійне визнання, соціальний статус і внутрішню впевненість у власній значущості. Високі показники за потребами безпеки (+7) та базовими фізіологічними потребами (+7) демонструють прагнення працівників до стабільності, захищеності від стресів і гарантій стабільного доходу. Це характерно для умов економічної невизначеності, коли матеріальна безпека залишається ключовим мотивуючим чинником трудової активності.

Соціальні потреби отримали дещо нижчу, але все ж високу оцінку (+6), що свідчить про важливість належності до колективу, командної взаємодії та позитивного соціально-психологічного клімату в організації. Це вказує на наявність корпоративного духу та прагнення до згуртованості персоналу. Проте відносно нижчі оцінки за окремими складовими (потребою в нових знаннях (+2) та естетичними потребами (+1)), свідчать про те, що інтелектуальна й креативна мотивація поки не є провідною у системі трудових цінностей. Отже, структура мотиваційних потреб персоналу має виражений соціально-економічний характер. Для підвищення ефективності управління мотивацією доцільно поєднувати матеріальні стиму-

ли з нематеріальними, зокрема розвитком корпоративної культури, створенням умов для професійного зростання та визнання досягнень працівників. Це сприятиме формуванню більш гармонійної системи мотивації, орієнтованої на довгострокову залученість персоналу.

Для проведення коректного статистичного аналізу за методом експертних оцінок, всі кількісні показники було зведено у єдину вибірку, а потім розраховано основні статистичні характеристики (табл. 3).

Вибірка характеризується середнім рівнем мотиваційних оцінок (3,4 бала) та значною варіативністю (коефіцієнт варіації понад 60%), що свідчить про різноманітність думок експертів. Медіанне значення 3 і мода 2 демонструють, що більшість оцінок тяжіє до нижчої частини шкали, а окремі високі значення (6–8) зумовлюють підвищення середнього рівня. Це вказує на наявність диференційованих мотиваційних пріоритетів серед персоналу підприємства.

Розрахунки свідчать, що середній рівень мотиваційних потреб працівників є помірним, але думки експертів виявляють значну варіацію. Це свідчить про неоднорідність мотиваційних орієнтацій персоналу та потребу у диференційованому підході до стимулювання.

З наведеної моделі можна зробити висновок, що на думку персоналу на підприємстві є система визнання та схвалення результатів роботи, планування просування у службовій діяльності, обмежені можливості творчого та особистого зростання, не

Таблиця 3

## Статистичні характеристики експертної оцінки мотиваційних потреб

Показник	Позначення	Значення	Інтерпретація
Кількість спостережень	n	20	Обсяг вибірки
Сума оцінок	$\Sigma x$	68	Загальна сума всіх рейтингових оцінок
Середнє значення	$\bar{x}$	3,4	Середній рівень мотиваційних оцінок
Медіана	Me	3	Половина значень менше 3, половина більше
Мода	Mo	2	Найчастіше зустрічається оцінка 2
Мінімальне значення	xmin	1	Найнижча оцінка в сукупності
Максимальне значення	xmax	8	Найвища оцінка в сукупності
Розмах варіації	$R = x_{\max} - x_{\min}$	7	Амплітуда коливань оцінок
Вибіркова дисперсія	$s^2$	4,78	Ступінь розсіювання оцінок від середнього
Стандартне відхилення	s	2,18	Середнє відхилення оцінок від середнього значення
Коефіцієнт варіації	$V = (s / \bar{x}) \times 100\%$	64,1%	Висока варіативність, неоднорідність оцінок

Джерело: складено за результатами розрахунків автора

дуже задовільною є існуюча політика адміністрації щодо персоналу, умови праці залишаються на низькому рівні, також у робітників виникають проблеми з впевненістю у майбутньому, гарантією зайнятості та стабільності. Найменш незадовільними факторами працівники ТОВ «СМАРТ СТРОЙ» вважають наступні: соціальна політика, додаткові пільги, стиль керівництва, стосунки з колегами.

Група дослідників [1, 6, 12, 16] зосередила свою увагу на взаємозв'язку між професійними компетентностями і мотивацією працівників. Ця модель визнає той факт, що визначені характеристики роботи сприяють виникненню певних психологічних станів і що потреба працівника до зростання створює важливий посередницький ефект. Для системного аналізу професійних компетентностей персоналу було запропоновано анкету «Діагностичне обстеження робочого місця». Питання цієї анкети дозволяють отримати кількісні дані, що можуть бути використані для розрахунку загального збагачення праці та формування професійних мотиваційних компетентностей. Було визначено, що на розвиток людського капіталу підприємства впливають наступні виробничі, соціальні і психологічні фактори. Фактори ставлення до праці було проаранжовано за ступенем їх значимості для персоналу: заробітна плата; умови праці; стосунки з колегами; гарантія зайнятості; кадрова політика; визнання та схвалення результатів роботи; кар'єрне зростання; творчий та особистий розвиток; стиль керівництва; додаткові пільги. Усі ці фактори формують організаційну культуру підприємства, впливають на соціально-психологічну атмосферу та поведінку співробітників.

Складовою організаційної культури є соціально-психологічний клімат, який є найбільш цілісною психологічною характеристикою колективу і потребує на увагу та оптимізацію, що є важливим резервом підвищення ефективності колективної професійної діяльності. Для розробки заходів щодо оптимізації психологічного клімату було проведено діагностування рівня його розвитку, а також виявлені фактори,

які можуть бути використані для корекції та розвитку психологічного клімату задля підвищення продуктивності праці. Для визначення ступеня соціалізації та рівня організаційної культури персоналу підприємства ТОВ «СМАРТ СТРОЙ» було запропоновано анкетне опитування, яке показало, що підприємство за рівнем соціалізації відноситься до групи з середньою організаційною культурою, навіть ближче до сильної, принаймні за оцінкою її персоналу (табл. 4)

На основі аналізу результатів діагностичного дослідження можна констатувати, що колектив більше схиляється у бік налагодження взаємин у єдиній згуртованій команді, однак, в ньому панує атмосфера певної недовіри працівників один до одного в особистому і професійному плані. З огляду на цей факт, а також на недостатньо високі показники групової згуртованості можна припустити, що досягнення цілей, які вимагають для свого здійснення творчої спільної діяльності всіх членів колективу, може викликати труднощі.

Коли організаційна культура формується і починає розвиватися, необхідно вдатися до певних мір для того, щоб зробити більш міцним засвоєння основних цінностей й добитися підтримки культури. Комунікації, що сприяють формуванню культури, поєднуються в рамках організаційної соціалізації, тобто безперервного процесу передачі ключових елементів організації її робітникам.

Ефективне управління персоналом вимагає узгодження системи мотивації з моделлю професійних компетентностей. Оптимальне поєднання стимулів і можливостей для розвитку дозволяє забезпечити гармонійне поєднання особистісних потреб працівників із стратегічними цілями підприємства, формуючи стійку мотиваційно-компетентнісну основу організаційного успіху.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність діяльності акціонерного товариства значною мірою залежить від рівня сформованості його трудового потенціалу, який відображає не лише професійні компетенції

Таблиця 4

## Усереднені показники соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства

1. Дружелюбність			*							Ворожість
2. Порозуміння			*							Непорозуміння
3. Задоволеність				*						Незадоволеність
4. Продуктивність			*							Непродуктивність
5. Теплоота			*							Холодність
6. Співробітництво			*							Неузгодженість
7. Взаємопідтримка			*							Недоброзичливість
8. Захопленість				*						Байдужість
9. Цікавість			*							Нудьга
10. Успішність			*							Безуспішність

Джерело: складено за результатами розрахунків автора

персоналу, а й мотиваційні, соціально-психологічні та організаційні аспекти трудової поведінки. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних адміністративних методів управління кадрами до системного підходу, що поєднує економічні та гуманітарні чинники впливу на персонал.

Розроблена методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства дає змогу комплексно оцінювати умови та резерви підвищення трудової віддачі працівників, враховуючи такі елементи, як мотивація, соціалізація, ціннісні орієнтації, психологічний клімат і рівень наділення працівників повноваженнями. Її застосування забезпечує

підвищення ефективності управління людськими ресурсами, зміцнення організаційної культури та створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі. Отже, формування трудового потенціалу повинно розглядатися як стратегічний напрям розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність, стійкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження запропонованої методики на підприємствах різних галузей та оцінюванні її ефективності в умовах цифрової трансформації економіки.

### Література:

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Мотивація персоналу як інструмент ефективного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 115–119.
2. Буняк Н. Мотивація праці в системі управління персоналом: нові виклики. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 24–28.
3. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134–140.
4. Гришко В., Ус А. Формування мотиваційної політики підприємства. *Економіка і регіон*. 2025. № 2(97), С. 85–90. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3791](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3791)
5. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Гапоненко Н. В. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2024. № 3(99). С. 34–38.
6. Колот А., Герасименко О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1(29). С. 6–23.
7. Мусієнко Р. В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33, С. 141–146. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335891>
8. Мутерко Г., Михальов Д. Трансформація системи мотивації персоналу в кризових умовах. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2024. № 1. С. 48–54.
9. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 36, С. 60–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>
10. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18) (дата звернення: 20.04.2025).
11. Becker R., Nguyen T. Sustainability as a motivational driver for employees. *Journal of Business Ethics*, 2023. no. 187(4), pp. 975–992.
12. Eshiett I. O. & Eshiett O. E. Employee Motivation and Sustainable Productivity Assessment in Automated Work Environment. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*, 2025. no. 00(00), pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.47852/bonviewJCBAR52024223>
13. Garcia L. & Thomas J. The evolution of employee motivation in hybrid workplaces. *Human Resource Management Review*, 2022. no. 32(4), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100883>
14. Kowalski P., Novak M. Digital transformation and its impact on workforce motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 2023. no. 13(1), pp. 79–91.
15. Lee M., Wang Y. Adaptive motivation strategies in remote teams. *Journal of Organizational Behavior*, 2023. no. 44(2), pp. 215–229.
16. Nazarova G., Rudenko V., Urdukhonov R., Khomenko P. Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*, 2022. no. 21(4). pp. 59–67. DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)
17. O'Neill J. & Cheng A. Strategic incentives in knowledge-based economies. *European Management Journal*. 2023. № 41(1), pp. 55–66.

### References:

1. Bondar T. V. & Krasnonos A. S. (2023). Motyvatsiia personalu yak instrument efektyvnoho upravlinnia [Motivation of personnel as a tool for effective management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 4, pp. 115–119.
2. Buniak N. (2023). Motyvatsiia pratsi v systemi upravlinnia personalom: novi vyklyky [Labor motivation in the personnel management system: new challenges]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, no. 9, pp. 24–28.

3. Vasiuta V. B., Radchenko A. A. (2024). Vykorystannia suchasnykh teorii motyvatsii v praktytsi menedzhmentu personalu [Application of modern motivation theories in personnel management practice]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, no. 1, pp. 134–140.
4. Hryshko V., Us A. (2025). Formuvannia motyvatsiinoi polityky pidpriemstva [Formation of the enterprise's motivational policy]. *Ekonomika i rehion*, no. 97, pp. 85–90. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3791](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3791)
5. Zachosova N. V., Nosan N. S., Haponenko N. V. (2024). Vykorystannia motyvatsii personalu yak tekhnolohii upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu biznesu v systemi menedzhmentu pidpriemnytskoi diialnosti [Using personnel motivation as a technology for managing business personnel security in the business management system]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, no. 3(99), pp. 34–38.
6. Kolot A., Herasymenko O. (2018). Innovatsiina pratsia ta yii intelektualizatsiia yak stratehichni vektory stanovlenia novoi ekonomiky [Innovative work and its intellectualization as strategic vectors for the formation of a new economy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1(29), pp. 6–23.
7. Musiienko R. V. (2025). Teoretychnyi bazys vykorystannia motyvatsiinykh chynnykiv v upravlinni personalom pidpriemstva [Theoretical basis for the use of motivational factors in enterprise personnel management]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*, no.33, pp. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335891>
8. Muterko H. & Mykhalov D. (2024). Transformatsiia system motyvatsii personalu v umovakh kryzy [Transformation of personnel motivation systems in crisis conditions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: tendentsii rozvytku – Management and Entrepreneurship: Development Trends*, no. 1, pp. 48–54.
9. Saiko V. R. (2024). Protsesualni ta zmistovni teorii motyvatsii: doslidzhennia yikhnoi sutnosti ta mozhlyvosti zastosuvannia v systemi proiektnoho menedzhmentu [Process and content motivation theories: study of their essence and application in project management systems]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 3. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_3\\_94](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_94)
10. Furman D. H. (2023). Teoretyko-metodychni zasady formuvannia motyvatsii personalu pidpriemstv [Theoretical and methodological foundations for the formation of enterprise personnel motivation]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 8. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18)
11. Becker R., Nguyen T. (2023) Sustainability as a motivational driver for employees. *Journal of Business Ethics*. Vol. 187(4). P. 975–992.
12. Eshiett I. O. & Eshiett O. E. (2025). Employee Motivation and Sustainable Productivity Assessment in Automated Work Environment. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*, no. 00(00), pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.47852/bonviewJCBAR52024223>
13. Garcia L. & Thomas J. (2022). The evolution of employee motivation in hybrid workplaces. *Human Resource Management Review*, no. 32(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100883>
14. Kowalski P., Novak M. (2023) Digital transformation and its impact on workforce motivation. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 13(1). P. 79–91.
15. Lee M., Wang Y. (2023) Adaptive motivation strategies in remote teams. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 44(2). P. 215–229.
16. Nazarova G., Rudenko V., Urdukhanov R., Khomenko P. (2022). Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*, no. 21(4), pp. 59–67. DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)
17. O'Neill J. & Cheng A. (2023). Strategic incentives in knowledge-based economies. *European Management Journal*. №41(1), pp. 55–66.

Стаття надійшла: 30.10.2025

Стаття прийнята: 25.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025