

УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

©2024 ЧАЙКА І. П., ХУРСА О. В.

УДК 331.101.3-044.337:658.3]:342.78
JEL: M12; M52; M59

Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни

Стаття присвячена розкриттю питання особливостей мотивації персоналу підприємства, на діяльність якого впливають, окрім традиційних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, воєнні дії у країні. У роботі актуалізовано сучасний стан ринку праці України та вплив війни на кадрову політику підприємств. Досліджено основні класичні підходи до визначення поняття мотивації персоналу, а також те, як питання мотивації персоналу трактується та розробляються сучасними українськими науковцями. На основі класифікації типів мотивації за матеріальними та нематеріальними стимулами впливу на персонал сформовано перелік відповідних заохочень. У дослідженні наголошено, що розбудовувати систему мотивації персоналу доцільно шляхом розвитку відповідного мотиваційного середовища, яке має ґрунтуватися на складових, що стимулюють краще працювати, сприяють підвищенню рівня зацікавленості працівників у результатах власної діяльності та підприємства загалом, і побудоване як таке, що здатне бути динамічним – гнучко реагувати на зміни середовища функціонування підприємства. З огляду на зазначені вище завдання, що покладаються на мотиваційне середовище (створене як гнучке, здатне вчасно реагувати на виклики), запропоновано перелік інструментів мотивації працівників з урахуванням впливу викликів війни. Ці інструменти згруповано відповідно до завдань, які вони мають вирішити. Загалом завданням розвитку мотиваційного середовища підприємства є перманентний вплив на різні сфери життя його працівників задля підвищення рівня їх добробуту, освіченості, професіоналізму, креативності, кращого розвитку навичок соціальної взаємодії, підтримки ментального здоров'я, захищеності в умовах війни тощо. Тому майбутніми дослідженнями в даному напрямі має стати подальша практична розробка окремих компонентів мотиваційного середовища підприємства, що працює в умовах воєнного стану.

Ключові слова: мотивація персоналу, політика мотивації персоналу підприємства, мотиваційне середовище підприємства, інструменти мотивації, умови воєнного стану.

Табл.: 2. **Бібл.:** 11.

Чайка Інна Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: nchajca@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-3015>

Хурса Олександр Васильович – аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

UDC 331.101.3-044.337:658.3]:342.78
JEL: M12; M52; M59

Chaika I. P., Khursa O. V. Improvement of the Policy of Motivation of the Company's Staff During the Wartime

The article is devoted to the disclosure of the issue of the peculiarities of the motivation of the staff of the enterprise, whose activities are influenced, in addition to the traditional factors of the internal and external environment, by military hostilities in the country. The article describes the current state of the labor market of Ukraine and the impact of the ongoing war on the staff policy of enterprises. The main classical approaches to the definition of the concept of staff motivation, as well as how the issues of staff motivation are interpreted and developed by modern Ukrainian scientists, have been studied. On the basis of the classification of types of motivation by material and non-material incentives for influencing staff, a list of appropriate incentives has been formed. The study emphasizes that it is advisable to build a system of staff motivation through the development of an appropriate motivational environment, which should be based on components that stimulate better work, contribute to increasing the level of interest of employees in the results of their own activities and the enterprise as a whole, and is built as one that is able to be dynamic - flexibly respond to changes in the environment of the enterprise. Taking into account the above tasks, which rely on the motivational environment (created as flexible, able to respond to challenges in time), a list of tools for motivating employees is proposed, taking into account the impact of the challenges of war. These tools are grouped according to the tasks they have to solve. In general, the task of developing the motivational environment of the enterprise is to permanently influence various spheres of life of its employees in order to increase the level of their well-being, education, professionalism, creativity, better development of social interaction skills, support mental health, security in wartime, etc. Therefore, future research in this direction should be the further practical development of individual components of the motivational environment of an enterprise operating under martial law.

Keywords: staff motivation, motivation policy of the enterprise's staff, motivational environment of the enterprise, motivation tools, martial law conditions.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 11.

Chaika Inna P. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: nchajca@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-3015>

Khursa Oleksandr V. – Postgraduate Student, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

Через сучасну ситуацію на ринку праці в Україні, яку досвідчені фахівці характеризують як таку, де «кількість вакансій зростає щомісяця, а кількість кандидатів стає все меншою..., коли майже в усіх галузях стан ринку праці вже змістився в бік кандидата, тоді як більшість роботодавців поки не готові це визнати відкрито та відверто» [1], основним запитом від підприємств різних сфер господарювання будуть кваліфіковані та вмотивовані працівники. Тому важливим питанням для підприємств стає вдосконалення власних політик мотивації.

Питання мотивації персоналу розробляли відомі закордонні учені: Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Л. Портер, Е. Лоулер, праці яких стали класичними. Ці питання активно розроблялися і на теренах України такими дослідниками, як Д. Бутенко [2], А. Климчук, А. Михайлов [3], О. Гуцан [4], М. Полюк [5] та ін. Також питаннями мотивації персоналу з урахуванням особливої гостроти, яку вони набули під час повномасштабної війни, опікуються українські дослідники А. Сербенівська, Д. Лебідь [6] та інші.

Окремі автори розглядають мотивацію в розрізі трудової діяльності людини та визначають її як здатність останньої задовольняти свої потреби (матеріальні та духовні) за допомогою роботи. Згідно з цим мотивація – це стимул до виконання певних дій, який визначає напрямок діяльності людини. Мотивація використовується як один зі способів підвищення продуктивності праці [7, с. 232]. Слід зазначити, що керівник трудового колективу може демонструвати найкращі управлінські якості, створити для нього гарні робочі умови, але стикнутися з низькою зацікавленістю персоналу, яка не дозволить досягти запланованих результатів. Байдуже ставлення до своїх повсякденних робочих обов'язків переважної кількості працівників не дозволить зробити підприємство більш успішним. Саме розв'язанню цієї проблеми має допомогти вірно впроваджена система мотивації персоналу. Сьогодні робота з мотивації персоналу має стати основою кадрової політики на кожному підприємстві, утворивши певну систему, яка б оперувала низькою стимулів, здатних впливати на працездатність окремого працівника та колективу підприємства загалом.

Метою статті є визначення шляхів удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни, що в даному дослідженні вирішується шляхом розв'язання таких завдань:

- 1) дослідити класичні підходи до питання мотивації персоналу та їх актуальність у сучасних умовах ведення бізнесу;
- 2) дослідити й узагальнити сучасні розробки вітчизняних науковців щодо вдосконалення мотивації персоналу;

- 3) на основі проведеного аналізу запропонувати напрями вдосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни.

Як було зазначено вище, значний внесок у розвиток теорії мотивації персоналу зробив Ф. Тейлор. Уже в 1911 р. він наголошував на необхідності зміни методів управління з метою підвищення продуктивності праці робітників, адже, на його думку, в процесі праці робітники майже ніколи не використовують власний потенціал повністю.

Провівши дослідження «первинних теорій мотивації» (до яких автор справедливо відносить роботи Ф. Тейлора), Д. Бутенко робить висновок, що вони «розвивалися під впливом історичних умов, наприклад, мали прямий зв'язок ... між еволюцією виробництва та методів управління людьми» і рекомендує використовувати їх у практичній діяльності сучасних підприємств за умови, що «працівників можна класифікувати за певною ознакою, наприклад, ступінь активності в роботі, прагнення до самовираження, наявність творчих здібностей тощо» [2].

Є доцільність при побудові системи мотивації сучасного підприємства урахувувати і теорію ієрархії потреб А. Маслоу, розроблену ним у 1940-х роках. Менеджер має розуміти, яким чином і до якого ступеня задовольняються в процесі трудової діяльності первинні та вторинні потреби підлеглих, враховуючи їх розмаїття та, незважаючи на це, ієрархічне підпорядкування.

Наступним етапом розвитку теорій мотивації стали процесуальні теорії, які аналізували не лише те, що спонукає людину до активних дій, але й ситуацію, в якій вона опинилася під впливом власних психологічних особливостей [8]. До цих теорій відносять теорію Портера – Лоулера та інші. Згідно з моделлю Портера – Лоулера, досягнуті робітником результати залежать від його зусиль, здібностей і характерних особливостей (сприйняття), а також усвідомлення ним своєї ролі в організації.

Цей короткий огляд лише трьох з найвідоміших теорій мотивації дозволяє зробити висновок, що вони стали надійним підґрунтям для розбудови сучасних систем мотивації персоналу на підприємствах, залишаються певною мірою актуальними, і сучасні менеджери та підприємці можуть ними послуговуватися, розробляючи практичні кроки з підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах і створюючи умови для реалізації творчого потенціалу кожного робітника.

Отже, в основі мотивації працівника лежить потреба та необхідність. Коли виникає потреба, людина починає аналізувати, що необхідно зроби-

ти, щоб задовольнити свою потребу. Коли алгоритм дій визначено, можемо говорити про сформований мотив. Проте на практиці мотив (готовність діяти) не завжди приводить до реальної дії без певного зовнішнього стимулу. І саме такий стимул може запропонувати система мотивації від підприємства. Загалом, мотивація – це термін, який використовується для опису сил, що діють на людину або всередині неї, які змушують особу поводитися певним, цілеспрямованим чином [9, с. 24].

Мотивацію поділяють на два типи: внутрішню та зовнішню. *Внутрішня* – це самотивовані дії, які люди здійснюють без очікування іншої винагороди, окрім задоволення, яке вони їм приносять. Трьома основними формами внутрішньої мотивації на робочому місці називають задоволеність роботою, дотримання стандартів і досягнення особистих цілей. *Зовнішня мотивація* служить для задоволення непрямих, або інструментальних, потреб. Найкращим прикладом зовнішньої мотивації є отримані гроші, які можна використати для задоволення власних потреб.

Класифікувати типи мотивації можна за багатьма критеріями, але, узагальнивши, їх можна звести до двох основних груп стимулів – матеріальних і нематеріальних. *Матеріальна мотивація* передбачає грошові виплати та подарунки, *нематеріальна* – інші форми стимулювання, які підвищують зацікавленість робітника у виконуваній роботі та спонукають працювати на результат.

Являючи собою заохочення із застосуванням різноманітних матеріальних благ, матеріальна мотивація праці може бути виражена як у грошовій, так і в не грошовій формі. До *грошових заохочень* відносять всі типи фінансових відзнак: заробітну платню, премії, надбавки, бонуси, відсоток від продажів. Такі заохочення можуть бути фіксованими (наприклад, оклад) чи змінними (залежать від ефективності праці). *Негрошова матеріальна мотивація* персоналу може бути у вигляді: страхування, соціального пакета, пільг, путівок, подарунків до свят, абонементів у фітнес-клуб, оренди житла тощо. Відзначається, що «у наш час фахівці здебільшого мріють знайти роботу саме в компанії, де застосовують як грошову, так і негрошову матеріальну мотивацію» [10].

До *нематеріальної мотивації* належить сукупність інструментів, що дають можливість створити на роботі психологічно комфортні умови: відзнаки працівників (грамоти, подяки тощо), коригування робочого графіка для зручності працівника, підвищення комфорту на місці праці, надання особистого кабінету, публічне визнання досягнень працівника, можливості додаткового підвищення

кваліфікації із запрошенням цікавих спікерів, проведення спеціальних тренінгів тощо [10]. Існують і менш традиційні, але такі, що вже набирають популярності, методи нематеріальної мотивації: облаштування комфортних місць для відпочинку працівників, традиція подарунків для нових членів колективу, можливість приходити на роботу з домашніми тваринами тощо. Як видно з наведеного переліку, нематеріальні методи заохочення можуть бути застосовані як індивідуально, до окремого працівника, так і до всього колективу або категорії працівників (наприклад, жінок, які мають дітей дошкільного віку).

Розбудова системи мотивації працівників на підприємстві має створити умови, за яких кожен був би мотивований працювати якнайкраще. Це означає, що така система має утворити відповідне мотиваційне середовище. З цього питання привертає увагу публікація у фаховому журналі «Сталий розвиток економіки» під заголовком «Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування», автори якого, дослідивши відповідні джерела, запропонували трактувати поняття «мотиваційне середовище підприємства» таким чином: з одного боку, як сукупність факторів і умов, що склалися на підприємстві та відображають, по-перше, прагнення кожного працівника досягати організаційних та особистих цілей, по-друге, ступінь задоволеності перебуванням у колективі, а з іншого боку, – як результат упровадження низки заходів (економічних, організаційних, психологічних, соціальних) керівництвом підприємства з метою забезпечення задоволеності працівників роботою саме на цьому підприємстві [11]. Автори також розробили класифікацію мотиваційного середовища (*табл. 1*).

Погоджуємося із думкою авторів, що «мотиваційне середовище в сучасних умовах має бути саме динамічним: коли важливо швидко реагувати на зміни та забезпечувати високий рівень гнучкості, персонал має бути достатньо мотивований» [11].

В умовах загальної нестачі персоналу на багатьох українських підприємствах через вплив воєнного сьогодення (еміграція, мобілізація та ін.) гостро постало питання залучення навченого та вмотивованого персоналу. Тому формування мотиваційного середовища на підприємстві, яке сприятиме утриманню персоналу, низькій плинності кадрів, стає важливим завданням для його менеджерів. Це означає, серед іншого, необхідність налагодження тіснішої взаємодії між керівниками та працівниками, розширення можливостей для розвитку кожного, створення атмосфери довіри та взаємоповаги. Саме позитивне внутрішнє мо-

Загальний огляд основних складових мотиваційного середовища

Ознака класифікації	Вид мотиваційного середовища	Характеристика
Напрямок впливу чинних факторів та умов на підприємстві	Сприятливе (позитивне)	<ol style="list-style-type: none"> 1) підтримка та заохочення: визнання, похвала, надання можливостей для розвитку; 2) справедливість і прозорість: упевненість, що зусилля працівників відзначаються справедливим чином; чітке розуміння того, як досягти успіху на цьому підприємстві; 3) розвиток працівників (професійний та особистісний) і можливості кар'єрного зростання; 4) гнучкі умови праці: гнучкі графіки та можливості для дистанційної роботи, що дозволяють забезпечувати баланс між професійним та особистим життям; 5) сприятлива корпоративна культура: цінності та цілі працівників узгоджуються з цілями підприємства
	Несприятливе (негативне)	<ol style="list-style-type: none"> 1) відсутність визнання та заохочення; 2) несправедливість та дискримінація (в різних проявах: сексизм, ейджизм тощо); 3) відсутність можливостей розвитку для працівників; 4) завищені вимоги та постійний стрес; 5) токсична корпоративна культура: панування непрофесіоналізму, конфліктів тощо
Частота й ефективність зміни стимулів, які впливають на мотивацію працівників	Статичне (стабільне)	<ol style="list-style-type: none"> 1) фіксовані винагороди: зарплати, бонуси та інші види винагород можуть залишатися незмінними або змінюватися дуже рідко; 2) сталі кар'єрні можливості: відсутність активних програм розвитку та зростання; 3) відсутність або обмежена кількість інновацій, низька гнучкість: відсутність систематичних змін у системі мотивації, невідповідність потребам працівників, обмежений обсяг інновацій та нововведень; 4) сталі критерії визначення успіху: стандарти залишаються незмінними протягом тривалого періоду
	Динамічне	<ol style="list-style-type: none"> 1) гнучкість у системі винагород: система зарплат, бонусів та премій переглядаються та змінюються відповідно до досягнень та внеску працівників; 2) активна підтримка кар'єрного зростання: системи розвитку та навчання змінюються відповідно до потреб працівників та стратегій підприємства; 3) інноваційні методи мотивації, що включають гнучкі схеми оплати, індивідуалізовані підходи тощо; 4) активний моніторинг ринкових умов, потреб працівників та адаптація мотиваційних заходів до ідентифікованих змін

Джерело: згруповано на основі [11].

тиваційне середовище, що динамічно змінюється відповідно до змін ринку і очікувань працівників, здатне сприяти поліпшенню якості їх роботи та підвищенню продуктивності.

Насамперед мотивація працівників покликана сприяти підвищенню рівня їх зацікавленості в результатах власної діяльності та підприємства загалом. Науковою основою мотивації є відповідні теорії, які в підсумку можна розділити на дві

категорії: змістовні та процесуальні. Перші з них розкривають особистісні причини зміни в поведінці людини, другі – яким саме чином виникає той чи інший тип поведінки, тобто в результаті яких процесів відбувається зміна поведінки працівника. З урахуванням цього і добираються інструменти мотивації. Групування основних інструментів мотивації працівників відповідно до складових мотиваційного середовища підприємства, що форму-

ється в результаті впровадження системи мотивації на підприємстві, наведено в *табл. 2*.

Окремо зауважимо, що наведені в табл. 2 групи основних інструментів мотивації працівників можуть бути використовувані в різних конфігураціях, залежно від організаційних, управлінських, виробничих та інших індивідуальних особливостей функціонування підприємства. Стала, розвинена система мотивації має враховувати якомога більше з представлених інструментів, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби та очікування працівників підприємства.

Практика діяльності підприємств показує, що матеріальна компонента мотиваційного середовища може включати не лише грошові заохочення, але і штрафи. Грошові заохочення та штрафи відбиваються на фінансовому стані працівника, завдання перших з них – сформувати мотивацію досягнення, других – спонукати уникати неуспіхів. Штрафи можуть бути ефективним методом мотивації, але

тільки в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головним завданням при їх застосуванні є не просто знайти баланс між нагородами і покараннями, а створити такі умови роботи, аби до штрафних санкцій доводилось вдаватись якомога рідше.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи, відмітимо, що війна накладає свій відбиток на діяльність будь-якого українського підприємства, незалежно від його сфери бізнесу та розташування, впливає на психологічний стан і мотивацію працівників. Перед працівниками та підприємством загалом додатково може постати виклик швидкої адаптації до змін у бізнес-середовищі. Все це вимагає відповідних коригувань політик мотивації персоналу підприємства з огляду на необхідність додаткового забезпечення безпеки та захисту працівників, налагодження тісної комунікації та психологічної підтримки, плекання взаємодії та командного духу з метою збереження психологічного здоров'я персоналу.

Таблиця 2

Групи основних інструментів мотивації працівників

Група інструментів мотивації	Завдання застосування	Компонента мотиваційного середовища
Заробітна плата, премії, бонуси, акції, пакети акцій	Орієнтовані на матеріальні стимули	Матеріальна
Похвала, визнання, можливості для розвитку, гнучкий графік, відпустки	Орієнтовані на нематеріальні стимули	Нематеріальна
Навчання, тренінги, курси, підвищення кваліфікації, стажування, можливість брати участь у цікавих проєктах, що стимулює самореалізацію	Спрямовані на розвиток навичок і кар'єрне зростання	Професійна (освітня)
Безпека праці в умовах війни: обладнані укриття, офіційно затверджені протоколи безпеки тощо; соціальний захист: гарантування соціальних пільг, медичне та соціальне страхування працівників; юридична безпека: відповідність підприємства законодавству в галузі праці	Спрямована на формування безпечного робочого середовища, відчуття захищеності у працівників	Безпекова
Тімбілдінг, командні заходи, спільні проєкти, групові нагороди	Спрямовані на досягнення спільних цілей та підтримку командної роботи	Командна
Спеціальні проєкти, конкурси ідей, бонуси за інновації	Орієнтована на підтримку та винагородження творчого підходу до роботи	Інноваційно-креативна
Комфортні умови праці, сприятлива атмосфера в колективі, заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям, участь у соціальних заходах	Спрямована на вдосконалення робочого оточення, задоволення соціальних потреб працівників	Соціальна
Програми здоров'я та фітнесу, психологічна підтримка, гнучкий робочий графік, програми запобігання стресовим ситуаціям та ефективного виходу з них	Спрямована на забезпечення комфортного та здорового робочого середовища	Ментального здоров'я

Джерело: удосконалено на основі [11].

Перспективою подальших досліджень є методологічне опрацювання окремих компонент мотиваційного середовища підприємства, що працює в умовах воєнного стану. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бабенко М. ТОП-10 трендів ринку праці 2024 – дефіцит кадрів, зростання зарплат, гібридна зайнятість. *The page*. 17.01.2024. URL: <https://thepage.ua/ua/news/rinok-praci-2024-top-10-trendiv-vakansiyi-zarplati-robota-onlajn>
2. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.103
3. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16
4. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Економічні науки». 2017. № 24. С. 26–30. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/472e3ea4-ec46-40e8-898e-fc9008b7531b/content>
5. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.100
6. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *EMPIRIO*. 2024. Т. 1. Вип. 1. С. 122–130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content>
7. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 232–236. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/49.pdf>
8. Назарова Н. В., Мартиненко І. О. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 106–111. URL: surl.li/nyuuxl
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
10. Різновиди мотивації персоналу. *Кадровик*. 08.03.2023. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
11. Федоришина Л. М., Гладун Р. О., Федоришин Ю. О. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1. С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

REFERENCES

Babenko, M. "TOP-10 trendiv rynku pratsi 2024 - defitsyt kadrov, zrostantia zarplat, hibrydna zainiatist" [TOP-

10 Labor Market Trends 2024 - Shortage of Personnel, Salary Growth, Hybrid Employment]. *The page*. January 17, 2024. <https://thepage.ua/ua/news/rinok-praci-2024-top-10-trendiv-vakansiyi-zarplati-robota-onlajn>

Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Profesional, 2006.

Bazaliiska, N. P., and Mishchuk, V. V. "Sutnisni pidkhody formuvannia systemy motyvatsii trudovoi povedinky pratsivnykiv na pidpriemstvi" [Essential Approaches Forming of Motivation of Labour Behaviour of Worker at Enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 9 (2016): 232-236. <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/49.pdf>

Butenko, D. S. "Teorii motyvatsii: praktychnyi aspekt" [The Theories of Motivation: A Practical Aspect]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.103

Fedoryshyna, L. M., Hladun, R. O., and Fedoryshyn, Yu. O. "Motyvatsiine seredovyshche pidpriemstva: sutnist, vydy ta faktory formuvannia" [Motivation Environment of the Enterprise: Essence, Types and Factors of Formation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 (2024): 47-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

Hutsan, O. M. "Doslidzhennia sutnosti motyvatsiinykh teori: suchasni, teorii atrybutsii ta polia" [Study of the Essence of Motivational Theories: Modern, Attribution and Field Theories]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. Seriiia «Ekonomiczni nauky», no. 24 (2017): 26-30. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/472e3ea4-ec46-40e8-898e-fc9008b7531b/content>

Klymchuk, A. O., and Mykhailov, A. M. "Motyvatsiia ta stymuliuвання персоналу v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchennia innovatsiinoi dialnosti" [The Motivation and Stimulation of Personnel in Effective Enterprise Management and Innovation Activity Improving]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2018): 218-234. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16

Nazarova, H. V., and Martynenko, I. O. "Kontseptualna model motyvovanoho navchannia personalu" [Conceptual Model of Motivated Personnel Training]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, iss. 4 (2013): 106-111. surl.li/nyuuxl

Poliuk, M. I. "Teoretychni pidkhody do motyvatsii personalu u pidpriemstvi" [Theoretical Approaches to Motivation of Staff in Entrepreneurship]. *Efektivna ekonomika*, no. 4 (2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.100

"Riznovydy motyvatsii personalu" [Types of Staff Motivation]. *Kadrovik*. March 08, 2023. <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>

Serbenivska, A., and Lebid, D. "Aktualni problemy motyvatsii personalu na pidpriemstvakh z urakhuvanniam osoblyvostei voiennoho stanu" [Actual Problems of Staff Motivation at Enterprises Taking into Account the Peculiarities of Martial Law]. *EMPIRIO*. 2024. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content>