

УДК 331.005.95/.96

JEL Classification: J33, M12, O15

DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335891

Мусієнко Р. В.

аспірант

ORCID ID: 0009-0000-4193-1969

Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького**Musiyenko Ruslan**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE USE OF MOTIVATIONAL FACTORS IN ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

Розглянуто теоретико-методологічні засади управління мотивацією персоналу як елементу HR-менеджменту. Метою дослідження став критичний огляд теорій мотивації персоналу для узагальнення теоретичного базису використання мотиваційних чинників в управлінні кадровим ресурсом. Використано такі методи дослідження, як контент-аналіз, синтез, узагальнення, систематизація. Проаналізовано класичні теорії мотивації, розглянуто їх переваги та недоліки. Запропоновано відшукати можливості інтеграції класичних і новітніх підходів до ідентифікації мотиваційних чинників у цілісну модель мотиваційного менеджменту, орієнтовану на сталий розвиток підприємства та на формування позитивного бренду роботодавця. Практична цінність полягає у можливості використання матеріалів дослідження під час розробки кадрової політики підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, мотиваційні чинники, теорії мотивації, розвиток персоналу, людський капітал.

It is substantiated that effective personnel management of an enterprise requires its top management to constantly adapt to the changing conditions of the external and internal operating environment, as well as the risks that exist in them. The purpose of the study was to critically review theories of personnel motivation to generalize the theoretical basis for the use of motivational factors in human resource management of modern enterprises. In the work were used such research methods as content analysis, synthesis, generalization, and systematization. The article examines the theoretical and methodological foundations of personnel motivation management as a key component of modern human resource management. It emphasizes the importance of adapting motivational strategies to the dynamic transformations occurring in both the external and internal environments of an enterprise. Special attention is paid to the necessity of taking into account the individual characteristics of employees when designing effective incentive systems that align with the organization's goals and values. The paper provides a comprehensive analysis of classical content-based and process-oriented theories of motivation, such as those developed by A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, and V. Vroom, among others. Their advantages and limitations are critically assessed in the context of their applicability to contemporary HR practices. Particular focus is placed on the practical implementation of motivational mechanisms and the potential for synergistic application of various theoretical models to enhance employee engagement and labor productivity. The authors argue for the need to adopt an interdisciplinary approach in developing a modern theory of motivation, considering that most classical models were initially designed by psychologists. This fact necessitates the incorporation of economic categories and efficiency criteria to ensure the relevance and practicality of motivation systems in today's business environment. Furthermore, the article proposes integrating traditional and contemporary approaches to identifying motivational factors into a unified model of motivational management. This model should support the long-term sustainable development of the enterprise and contribute to building a strong employer brand. The findings highlight that a balanced and individualized motivation strategy, based on a combination of psychological and economic insights, can significantly improve the effectiveness of human resource management in a competitive organizational context. The practical value lies in the possibility of using research materials when developing the enterprise's personnel policy.

Keywords: human resources management, motivation, motivational factors, motivation theories, personnel development, human capital.

Постановка проблеми. Ефективне управління персоналом підприємства вимагає від його топ-менеджменту постійної адаптації до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування, а також ризиків, які у них існують. У різних господарських ситуаціях потрібні відмінні підходи до стимулювання працівників до якісної професійної діяльності; врахування під час їх обрання особливостей

конкретної людини, її світосприйняття, рівня освіти, природних здібностей та професійних навиків. Налаштування робочих процесів є обов'язковим елементом якісного HR-менеджменту, в результаті якого підприємство працюватиме стабільно, плинність кадрів буде допустимо низькою, а втрати людського капіталу – мінімальними. Час, який витрачається сучасними компаніями на формування їх кадрового ресурсу, а саме

на пошук, підбір, адаптацію, розстановку персоналу по посадам, тощо, залежить від кадрової політики суб'єкта господарювання, важливою складовою якої є механізми та засоби мотивації. І хоча на прикладному рівні менеджерам організації легше помічати тенденції до зміни поведінки працівників, які мають знайти відображення в конкретних інструментах і чинниках мотивації, однак, лише фундаментальні трансформації теоретико-методологічних концепцій мотивації, інтеграція базових постулатів управління нею у роботу з персоналом із одночасним коригуванням їх основ під індивідуальні потреби бізнесу, здатне вирішити проблему кадрового голоду та вибудувати якісний бренд роботодавця для вітчизняного підприємства на ринку праці. Відтак, зміни теорії мотивації призведуть до оновлення моделі прийняття управлінських рішень щодо мотивації працівників на прикладному рівні, що в цілому дозволить адаптувати принципи управління персоналом до реалій сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні українські вчені досліджують теорії мотивації, надаючи їм різні змістові контексти. Так, Іванова Н. Г. ґрунтовно вивчає елементи термінополя явища мотивації, і конкретизує у своїх публікаціях сутність мотиву особистості в теорії мотивації [1]. У площині аналізу можливостей використання мотивації у системі управління персоналом, кадровим, трудовим або людським ресурсом, публікаційна активність сучасних вчених є досить високою. Для прикладу, Фурман Д. Г. критично описує та узагальнює теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств [2], Остапйовський І., Радецька І. визначають понятійну сутність та доводять значимість первинних і змістових теорій мотивації в «управлінні людськими ресурсами» [3], Ульянченко О. В., Бухало О. В. вивчають та узагальнюють теоретичні підходи до проблеми мотивації праці, як фактору підвищення ефективності використання трудових ресурсів [4]. Мінливість умов функціонування суб'єктів господарської діяльності, непостійність потреб і інтересів працівників підприємств призводить до формування цілого наукового масиву сучасних теорій мотивації, про що свідчать результати досліджень таких науковців, як Васюта В. Б., Радченко А. А. [5], Лугова В. М., Чуркін А. О. [6]. Вузько функціональні та специфічні можливості використання інструменту мотивації розглядає Сайко В. Р., а саме досліджує сутність та можливості застосування процесуальних і змістовних теорій мотивації в системі проєктного менеджменту [7]. Також, на думку вчених, існують теоретико-методичні та практичні відмінності та особливості у використанні теорій мотивації для стимулювання персоналу підприємств різних видів економічної діяльності [8]. Новим напрямом досліджень теоретичного базису процесу управління мотивацією є встановлення впливу на нього теорії поколінь. Наприклад, Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. наголошують на існуванні диференціації мотивації персоналу в контексті теорії поколінь [9], а Величко Я. І. відшукує шляхи підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації із врахуванням фактору їх віку [10]. Цікаві думки висловлюють учасники школи безпеки орієнтованого кадрового менеджменту, Зачосова Н.В., Мельничук Д.П., Носань Н.С., зокрема, щодо мотиваційних чинників ефективності HR-менеджменту у діяльності

служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг [11] та ролі мотиваційних інструментів у фокусуванні кадрової політики підприємства, які працюють в умовах BANI world, на управлінні інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації [12].

Поява нових, осучаснених теорій мотивації, розвиток традиційних парадигм управління мотивацією персоналу із врахуванням особливостей різних поколінь, ейджизму, гендерного фактору, ризиків цифровізації, тощо, зумовлюють необхідність постійного перегляду класичних концепцій побудови мотиваційних механізмів і їх оновлення на підставі результатів досліджень сучасних науковців.

Формування цілей статті. Метою дослідження є критичний огляд теорій мотивації персоналу для узагальнення теоретичного базису використання мотиваційних чинників в управлінні кадровим ресурсом сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Фундаментальні сутнісні засади теорії мотивації закладали у різні часи такі наукові авторитети, як Абрахам Маслоу якому належить авторство теорії ієрархії потреб людини (у кадровому менеджменті – працівника), у залежності та з врахуванням яких і мають вибудовуватися механізми мотивації персоналу на підприємствах. Загальновідомою для фахівців з HR-менеджменту є двох факторна теорія мотивації Фредерика Герцберга, згідно якої організація праці має підкріплюватися мотиваційними чинниками, такими як визнання заслуг працівників з боку управлінського персоналу, безпосереднього керівника, тощо, фіксація уваги на їх досягненнях, та встановленням гігієнічних норм, яких необхідно дотримуватися під час створення для працівника умов праці та у процесі організації його робочого місця. До гігієнічних норм, на думку вченого, належить і матеріальна оплата результату докладених працівником зусиль, тобто заробітна плата або інші форми компенсації витрачених на благо підприємства сил і часу. На відміну від п'ятирівневої моделі Маслоу, науковець Клейтон Альдерфер виокремлює лише три групи людських потреб. До їх переліку увійшли: потреби у існуванні, що вимірюються фізичними індикаторами та характеристиками стану працівника, потреби у зв'язках і комунікаціях, тобто схильність людини до перебування у соціумі, яку має бути задоволено шляхом формування команд або груп працівників під час побудови організаційної структури підприємства; та потреба у зростанні, яка у теорії Маслоу знайшла вираження одразу у трьох групах потреб: соціальних потребах, потребах у повазі та у самореалізації. Таким чином, можна вести мову про те, що теорія потреб ERG (Existence, Relatedness, Growth) Клейтона Альдерфера є спрощеним варіантом піраміди потреб Абрахама Маслоу.

Також широкого поширення серед фахівців з вирішення проблем менеджменту набула мотиваційна теорія Девіда МакКлелланда, що має назву теорії набутих потреб, до числа яких науковцем долучено: досягнення бажаних результатів у процесі трудової діяльності, причетність або афіліація працівника до компанії, її візії, місії, цілей та до процесу їх реалізації, і влада яку дає працівнику рух кар'єрної траєкторією.

Теорія мотивації Дугласа МакГрегора має назву теорії X та Y, де під теорією X розуміється людина (праців-

ник) який уникає роботи, і, відтак, потребує контролю з боку управлінського персоналу, або, іншими словами, адміністративного втручання у робочий процес, а під теорією Y – ситуація, коли людина мотивована, і сама прагне реалізації, набуття нових знань і компетенцій, готова до докладання необхідних зусиль задля розвитку та професійної еволюції у гонитві за необхідними їй ресурсами, які вона може отримати від роботодавця.

Окрему групу у сукупності теорій мотивації формують, так звані, процесуальні теорії. Їх назва походить від змістової сутності, яка криється у тому, що мотивація не є точковим, одномоментним впливом, а має бути реалізованою як продовжуваний, тривалий процес. До прикладів цієї наукової течії мотиваційних теорій можна віднести: теорії очікування Віктора Врума, теорію справедливості Джона Адамса та модель Портера-Лоулера.

Варто відзначити, що попри потреби у перегляді та оновленні, зважаючи на стрімкі зміни тенденцій функціонування сучасного бізнесу, ці класичні підходи та теорії і досі широко застосовуються у HR-менеджменті та формують наукове підґрунтя для подальшого розвитку теоретичного базису управління мотивацією. Водночас, з'являються їх нові інтерпретації та нові парадигми щодо мотивації персоналу, які заслуговують на те, аби бути об'єднаними у сучасний теоретико-методичний підхід до організації та реалізації основ мотиваційного менеджменту на прикладному рівні.

В усі часи та в усіх теоріях мотивації фундаментальним поняттям, від якого беруть початок дослідження мотиваційних чинників управління персоналом, є «мотив». Іванова Н.Г., провівши ґрунтовний аналіз публікацій цілої когорти вчених, яка, поміж іншого, містила і древніх філософів – Аристотеля, Геракліта, Демокрита, Лукреція, Платона, Сократа, ідентифікувала мотив як внутрішню спонуку особистості до певних дій. За внутрішнім змістом, мотив є феноменом, що «викликає бажання діяти, змушує, схиляє, підштовхує до дії». Усвідомлені потреби стають мотивами [1, с. 25], тому ці дві категорії нерозривно пов'язані причинно-наслідковим зв'язком як у теорії, так і на практиці.

Остапівський І., Радецька І. до наведеного переліку класичних теорій мотивації додають теорію «батога та пряника». Вчені зазначають, що вона історично була першою серед первинних теорій мотивації. Суть цієї теорії є зрозумілою широкому загалу, та формалізується існуванням двох напрямів впливу на поведінку людини (працівника): покарання (умовний батіг) та винагорода (умовний пряник). Проявом батога у різні часи слугував страх, голод, тілесне покарання. Пряником – матеріальна чи інша форма винагороди. Отже, діям керівника були доступні дві протилежні моделі роботи з підлеглими – погроза і примус та заохочення [3, с. 32–33]. Цей підхід знайшов відображення і у теоріях лідерства, і у підходах до управління організаціями: авторитарне керівництво та ліберальний стиль.

Ульянченко О. В., Бухало О. В. дають визначення поняттю «мотивація праці» – це об'єктивна економічна категорія, яка «представляє особливий вид економічних відносин, які виникають з метою спонукання учасників виробничого процесу до певної трудової поведінки за допомогою активізації сукупності вну-

трішніх й зовнішніх рушійних сил» [4, с. 393]. У свою чергу, Фурман Д. Г. виділяє такі основні мотиви, які менеджер може використати у мотиваційних механізмах, і застосувати до працівників: мотиви почуття обов'язку, мотиви задоволення потреб життєво важливих матеріальних та нематеріальних благ, мотиви грошей, мотиви інтересу, мотиви особистої вигоди, мотив життєвого самовираження або особистісні мотиви, мотиви соціальної взаємодії, мотиви статусного самоствердження та мотиви оптимізації життєвого циклу. Поняття мотивації дослідник ідентифікує як «внутрішній процес індивідуально орієнтованого свідомого вибору працівником конкретного типу поведінки, що обумовлений комплексною дією внутрішніх (мотиви) та зовнішніх (стимули) чинників» [2].

Васюта В. Б., Радченко А. А. зазначають, що «на сьогодні існує понад 300 різних теорій мотивації [5, с. 136]. Сучасними серед них науковці вважають теорію очікувань, теорію справедливості, теорію самодетермінації та теорію самоактуалізації. Нині працівники компаній прагнуть до того, щоб їхня робота була самододільною, дозволяла їм реалізувати свій потенціал і надавала їм відчуття сенсу, а також працюють, аби отримати справедливую винагороду за свою роботу [5, с. 137]. Коректно обраний метод мотивації персоналу, спрямований на задоволення прагнень працівників на максимально можливого для підприємства, враховуючи наявні та доступні ресурси, рівні, здатний забезпечити збереження людського капіталу.

Лугова В. М., Чуркін А. О. стверджують, що останнім часом все більше науковців додають до переліку теорій мотивації так звані теорії «поля», у яких наголошується, що вагомий вплив на мотивацію працівників відіграє середовище, у якому функціонує працівник (теорії X, Y і Z; теорія поля К. Левіна; теорія організаційного зростання Г. Литвина, Р. Стрінгера). Також популярними залишаються змістовні теорії (теорії ієрархії потреб А. Маслоу; теорія зустрічних потреб Д. Мак-Клелланда; двофакторна теорія Ф. Херцберга; теорія існування, відносин і зростання К. Альдерфера) та процесні (теорія очікувань В. Врума; комплексна процесна теорія Л. Портера, Е. Лоулера; теорія неупередженості (справедливості) Дж. С. Адамса; теорія постановки цілей Е. Локка; теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера) [6, с. 392]. Нині відбувається етап перегляду та розвитку цих теорій у напрямі надання їм економічного «звучання» та адаптації їх до ситуації перманентної втрати вітчизняними компаніями людського капіталу.

Сайко В.Р. вважає, що недоліками змістовних теорій мотивації є те, що працівник розглядається як індивід, що однозначно реагує на вплив певних факторів, різницею є лише рівень пріоритетності певного фактора. У межах цих теорій ігноруються індивідуальні особливості працівника, і це призводить до недостатнього рівня оцінки впливу даних факторів на трудову мотивацію. Крім того, прихильники змістовних теорій притримуються поглядів про лінійну залежність поведінки та настанов. Основними недоліками запровадження на практиці процесуальних теорій мотивації науковець вважає: складність коректного визначення потреб працівника, проблему формування відповідності між результатами праці та винагородою й складність практичного впровадження теорій у колективі,

що складається з працівників різного віку, рівня освіти та досвіду [7]. Більшою популярністю та здатністю до використання нині користуються теорії, у яких простежується важливість стимулювання персоналу до професійного та особистісного розвитку.

Отже, узагальними характеристиками та особливостями існуючого у сучасній науковій думці теоретичного базису використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства:

- відсутній єдиний комплексний науковий підхід і цілісне розуміння мотивації та можливостей її використання в управлінні персоналом – різні мотиваційні теорії мають свої переваги та недоліки, тому їх застосування у комплексі здатне гарантувати найкращий прикладний результат з позиції стимулювання персоналу до вчинення дій, які сприятимуть економічному розвитку підприємства та досягнення мети його створення та функціонування;

- наразі існує дуже багато дефініцій, які формують категорійний апарат управління мотивацією персоналу, тому на прикладному рівні менеджерами компаній, які не є теоретиками управлінської науки, інколи важко налагодити роботу механізму управління мотивацією по усім обґрунтованим канонам кадрового менеджменту;

- усі теорії мотивації будуються на мотиваційних чинниках, які спонукають персонал до певних дій або бездіяльності у площині виконання професійних обов'язків, однак різниця між ними є, і полягає вона у конкретних переліках цих чинників, а також у передбачуваних і очікуваних реакціях працівників на використання управлінцями того чи іншого стимулу або подразника;

- майже усі формалізовані теорії мотивації, на які спираються у своїх дослідженнях сучасні вчені, є авторськими розробками, та запропоновані свого часу знаними науковцями – дослідниками проблем менеджменту організацій; однак, сучасний період розвитку управлінської науки якщо окреслювати його як 2000-й 2025-й роки, не отримав нової життєздатної і завершеної теорії мотивації персоналу підприємств, хоча ті умови, у яких працюють сучасні компанії, є джерелами для використання значно ширшого переліку мотиваційних чинників, ніж це було в 19-му столітті, коли з'явилися, приміром, теорії Маслоу, Герцберга, МакГрегора, Алдерфера, МакКлелланда; а також призвели до фундаментальних трансформацій інтересів, побажань і потреб працівників, на які необхідно орієнтуватись управлінцям у пошуку ефективних стимулів до якісної праці персоналу.

Варто відзначити, що фундатори та критики теорій мотивації частіше є психологами за фахом, аніж економістами. Тому настільки важливо ініціювати та продовжувати проводити дослідження проблем мотивації персоналу, що фокусуються на економічній складовій, зокрема, на тому позитивному економічному ефекті, який ефективний та людиноцентризований HR-менеджмент, сфокусований на мотиваційних чинниках, важливих для працівника, матиме для бізнесу, його економічного та кадрового потенціалу, стратегічного розвитку, збереження людського капіталу, тощо.

Як зазначають сучасні вчені «єдиної технології трудової мотивації не може бути не тільки на великих, але і на середніх та навіть невеликих підприємствах.

В арсеналі керівників підприємства в цілому і його підрозділів повинно бути кілька технологій, що дозволяють враховувати особливості окремих груп працівників й конкретних індивідів» [4, с. 395]. Це схиляє до думки, що нові осучаснені теорії мотивації, які з'являються зараз, і будуть з'являтися у майбутньому, матимуть ознаки та характерні риси класичних теорій мотивації, міститимуть їх елементи та у науково-методичній площині представлятимуть собою певний «мікс» загальновідомих моделей і концепцій. З іншого боку, зрозумілою стає потреба адаптації навіть найбільш дієвих і результативних практик використання теорій мотивації під індивідуальні особливості та персональні потреби персоналу конкретних підприємств, які функціонують в неповторних і унікальних умовах у конкретний момент часу. У цьому і полягає одне із важливих завдань фахівців із управління персоналом сучасних організацій.

Висновки. Дослідження теоретичного базису використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства, що ґрунтується на класичних та сучасних теоріях мотивації, дало змогу зробити такі висновки.

1. Встановлено, що класичні теорії мотивації еволюціонували та трансформувались із простих, біхевіористичних моделей типу «батога і пряника» у складні багаторівневі концепції та парадигми, які дослідники структурують у дві групи: змістовні і процесуальні мотиваційні теорії, що враховують параметри внутрішньої мотивації працівників, їх потреби, очікування та соціальне оточення, у якому працівник реалізує свої професійні функції та виконує завдання. Такий вектор розвитку теоретичного базису управління мотивацією, як одного із напрямів науки менеджменту, демонструє поступовий перехід у підходах до мотивації персоналу від зовнішнього примусу до визнання унікальних характеристик і індивідуальних потреб особистості та її жаги до самореалізації як рушія якісного розвитку кадрового ресурсу підприємства та людського капіталу на рівні національної економіки.

2. Виявлено, що сучасні теорії мотивації є багатоконпонентними, міждисциплінарними та адаптованим у своїй більшості до постійних соціальних змін та економічної нестабільності. До їх переліку увійшли: теорія очікувань, теорія справедливості, теорія самодетермінації, теорія мотивації із урахуванням теорії поколінь, теорії «поля» та інші науково-методичні підходи до управління мотивацією персоналу, які акцентують увагу менеджерів сучасних компаній на індивідуальних відмінностях працівників, на важливості самореалізації, та справедливої винагороди за неї.

3. Узагальнено характеристики та особливості існуючого у сучасній науковій думці теоретичного базису використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства, такі як: відсутність єдиного комплексного наукового підходу і цілісного розуміння мотивації та можливостей її використання в управлінні персоналом; наявність багатьох дефініцій, які формують категорійний апарат управління мотивацією персоналу, з їх відмінними одне від одного трактуваннями; побудова теорій мотивації на понятті мотиваційних чинників, які спонукають персонал до певних дій або бездіяльності у площині виконання

професійних обов'язків; відсутність у сучасному періоді розвитку управлінської науки (2000-й 2025-й роки) життєздатної і завершеної авторської теорії мотивації персоналу підприємств, по аналогії до теорій 19-го століття (теорії Маслоу, Герцберга, МакГрегора, Алдерфера, МакКлелланда, тощо).

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні власної авторської візії теоретичних основ теорії мотивації, яка враховуватиме кадрові ризики та тенденції поширення явища цифровізації економічним простором, учасниками якого є як підприємства, так і їх працівники.

Література:

1. Іванова Н. Г. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 3. С. 20–27.
2. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18 (дата звернення: 20.04.2025).
3. Остапівський І., Радецька І. Сутність та значимість первинних і змістових теорій мотивації в «управлінні людськими ресурсами». *Педагогічний пошук*. 2024. № 3. С. 31–34.
4. Ульяновченко О. В., Бухало О. В. Теоретичні підходи до проблеми мотивації праці, як фактору підвищення ефективності використання трудових ресурсів. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2. С. 390–399.
5. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134–140.
6. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397.
7. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_94 (дата звернення: 20.04.2025).
8. Савченко І. Г., Курилова Н. М., Пономаренко О. О. Дослідження теорій мотивації та їх впливу на ефективність праці робітників торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_65 (дата звернення: 20.04.2025).
9. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94–100.
10. Величко Я. І. Підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації в контексті теорії поколінь. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 88–109.
11. Леган І. М., Мельничук Д. П., Зачосова Н. В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 32–41.
12. Зачосова Н. В., Мельничук Д. П., Морару-Бурлеску Р. П. Кадрова політика в умовах BANI world: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації. *Review of transport economics and management*. 2022. № 8(24). С. 89–96.
13. 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. Вип. 3(99). С. 34–38.

References:

1. Ivanova N. H. (2021). Sutnist motyvu osobystosti v teorii motyvatsii [The essence of a person's motive in motivation theory]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrainy – Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, Issue 3, pp. 20–27.
2. 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*, № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18 (accessed: 20.04.2025).
3. Ostapivskyi I., Radetska I. (2024). Sutnist ta znachymist pervynykh i zmistovykh teorii motyvatsii v "upravlinni liudskymy resursamy" [The essence and significance of primary and content motivation theories in human resource management]. *Pedahohichnyi poshuk – Pedagogical Search*, № 3, pp. 31–34.
4. Uliianchenko O. V., Bukhalo O. V. (2020). Teoretychni pidkhody do problemy motyvatsii pratsi, yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovykh resursiv [Theoretical approaches to the issue of labor motivation as a factor of improving labor resource efficiency]. *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of KhNAU. Series: Economic Sciences*, № 2, pp. 390–399.
5. Vasiuta V. B., Radchenko A. A. (2024). Vykorystannia suchasnykh teorii motyvatsii v praktytsi menedzhmentu personalu [Application of modern motivation theories in personnel management practice]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, № 1, pp. 134–140.
6. Luhova V. M., Churkin A. O. (2022). Napriamy diahnostyky motyvatsii upravlinskoho personalu vidpovidno do suchasnykh teorii motyvatsii [Directions of motivation diagnostics for managerial staff according to modern motivation theories]. *Biznes Inform – Business Inform*, № 1, pp. 390–397.
7. Saiko V. R. (2024). Protseualni 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*, № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_94 (accessed: 20.04.2025).
8. Savchenko I. H., Kurylova N. M., Ponomarenko O. O. (2024). Doslidzhennia teorii motyvatsii ta yikh vplyvu na efektyvnist pratsi robotnykiv torhovelnoho pidpriemstva [Study of motivation theories and their impact on the labor efficiency of retail enterprise workers]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_65 (accessed: 20.04.2025).
9. Zhmai O. V., Mozghalova M. Yu. (2022). Dyferentsiatsiia motyvatsii personalu v konteksti teorii pokolin [Differentiation of personnel motivation in the context of generation theory]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, № 1, pp. 94–100.

10. Velychko Ya. I. (2022). Pidvyshchennia rinvnia motyvatsiinoho potentsialu pratsivnykiv orhanizatsii v konteksti teorii pokolin [Increasing the motivational potential of organization employees in the context of generation theory]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, №40, pp. 88–109.

11. Lehan I. M., Melnychuk D. P., Zachosova N. V. (2022). Motyvatsiini chynnyky efektyvnosti HR-menedzhmentu u diialnosti sluzhb nadannia sotsialnoi dopomohy ta sotsialnykh posluh [Motivational factors of HR management effectiveness in the work of social aid and services agencies]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, № 1(99), pp. 32–41.

12. Zachosova N. V., Melnychuk D. P., Moraru-Burlescu R. P. (2022). Kadrova polityka v umovakh BANI world: motyvatsiini instrumenty upravlinnia intelektualno-kadrovoy, sotsialnoiu ta ekonomichnoiu bezpekoiu orhanizatsii [Personnel policy in the BANI world: motivational tools for managing intellectual, social, and economic security]. *Review of transport economics and management*, № 8(24), pp. 89–96.

13. Zachosova N. V., Nosan N. S., Haponenko N. V. (2024). Vykorystannia motyvatsii personalu yak tekhnolohii upravlinnia kadrovoy bezpekoiu biznesu v systemi menedzhmentu pidpriemnytskoi diialnosti [Use of staff motivation as a personnel security management technology in business management]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, Issue 3(99), pp. 34–38.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025

Стаття опублікована 30.06.2025