ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут заочної і дистанційної освіти

Кафедра економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

«ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав:
здобувач освітнього ступеня «Магістр»,
освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», заочної форми навчання
КОВАЛЬ Надія Володимирівна

Керівник:
Д-р екон. наук, професор
ВОЛОЩУК Катерина Богданівна

Оцінка захисту:
Національна шкала _____
Кількість балів ____ Шкала ECTS ___
«____»_____ 2025 р.

Допускається до захисту:
«____»_____2025 р.
Гарант освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
_____ (ВОЛОЩУК К.Б.)

м. Кам’янець-Подільський, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……..3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……..7

1.1. Теоретичні аспекти та економічний зміст категорії мотивації праці персоналу підприємств……7

1.2. Сучасні форми, види і механізми мотивації персоналу підприємств…..21

1.3. Методичні засади оцінки мотиваційного механізму як інструменту задоволення потреб та підвищення продуктивності праці і достатку персоналу……27

Висновки до розділу 1……37

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ 39

2.1. Діагностика стану мотивації праці персоналу підприємства……...39

2.2. Оцінка діючої системи мотивації персоналу підприємства… 50

2.3. Дослідження ефективності роботи персоналу та мотиваційного клімату

Висновки до розділу 2 74

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ І ДОСТАТКУ……75

3.1. Формування стратегії мотивації та алгоритм побудови гнучкої моделі залучення персоналу підприємства 75

3.2. Вплив сучасних інноваційних змін на мотиваційний профіль персоналу та розвиток підприємства ……91

3.3. У досконалення механізму мотивації персоналу та стимулювання праці

Висновки до розділу 3…… 98

ВИСНОВКИ ……100

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ …… 119

ВСТУП

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та швидкими змінами економічного середовища, вимагають від підприємств ефективного управління людськими ресурсами. Мотивація персоналу є ключовим фактором підвищення продуктивності праці, залученості працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Недостатній рівень мотивації може призводити до зниження ефективності роботи, високої плинності кадрів та втрати конкурентних позицій підприємства.

У сфері агробізнесу з початком російського вторгнення до проблем додалася ще одна – блокування морських торгових шляхів у Чорному морі, як основного каналу збуту зернових і технічних культур. У результаті різкого скорочення обсягів збуту аграрії зазнали значних збитків, що вкрай негативно вплинуло на мотиви до подальшої діяльності, призвело до банкрутства частини із них та скорочення агропромислового виробництва. За цих обставин важливо знайти дієві механізми впливу на мотивацію підприємців до виробничо-збутової діяльності. Тому питання удосконалення мотиваційного механізму розвитку персоналу підприємництва, як важливого чинника його активізації сьогодні є дуже актуальним у контексті збереження не лише економічного потенціалу АПК, а конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому агропродовольчому ринках.

Теоретичним матеріалом дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Д. Богиня, А. Бутенко, В. Геєць, Ю. Губені, О. Єрмоленко, Я. Жаліло, В. Захарченко, В. Крупа, А. Колот, О. Лайко, В. Ляшенко, Л. Проданова, О. Фінагіна, М. Чумаченко, Шаповал та ін. А. Колот, С. Цимбалюк, П. Лоуренс, Н. Норія та інші. Однак практичне застосування теоретичних розробок у конкретних організаціях, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, залишається недостатньо дослідженим. Це обґрунтовує актуальність вдосконалення мотиваційних механізмів підприємства.

Актуальність теми зумовлена потребою суб’єктів господарської

діяльності в розробці ефективної системи мотивації персоналу для забезпечення високої продуктивності, зниження плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності, що посилюється необхідністю адаптації мотиваційних механізмів до умов воєнного часу, змін ринкової кон'юнктури та впровадження сучасних цифрових технологій в управління персоналом.

Дослідження дозволяє виявити проблемні аспекти діючої системи мотивації персоналу СФГ «С-Іванна» та запропонувати пропозиції для її вдосконалення, що сприятиме сталому розвитку підприємства.

Мета дослідження полягає поглибленні наукових підходів формування мотиваційного механізму залучення персоналу, підвищення продуктивність праці і зростання добробуту та ефективності розвитку підприємства.

Задля досягнення поставленої мети сформовані наступні завдання:

1) узагальнити теоретичні аспекти мотивації праці персоналу;

2) визначити сутність, види і механізми мотивації персоналу;

3) розкрити методичні засади оцінки мотиваційного механізму як інструменту задоволення потреб та підвищення продуктивності праці і достатку персоналу;

4) провести діагностику стану мотивації праці персоналу підприємства;

5) проаналізувати діючу систему мотивації персоналу підприємства;

6) визначити ефективність і продуктивність праці персоналу;

7) запропонувати алгоритм побудови гнучкої моделі залучення;

8) обґрунтувати стратегію мотивації праці персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси мотивації персоналу підприємства. **Предмет дослідження** – соціально-економічні особливості формування та вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Елементи наукової новизни полягають у поглибленні наукових

підходів до мотивації персоналу, формування мотиваційного профілю, алгоритму побудови гнучкої моделі мотиваційного механізму та стратегії інноваційних змін як детермінант соціальної та економічної мотивації персоналу враховуючи сучасні виклики та залучення персоналу і задоволення потреб зростання добробуту в умовах євроінтеграції.

Практичне значення роботи полягає у впровадженні ESG-показників у мотиваційну систему, що дозволить підприємству відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку, що підвищить його інвестиційну привабливість.

Для досягнення мети дослідження використано комплекс методів, які забезпечують всебічний аналіз мотивації персоналу та розробку пропозицій. Аналіз і синтез застосовано для визначення сутності мотивації персоналу як управлінського інструменту та систематизації теоретичних підходів до її вивчення. Метод узагальнення використано для характеристики основ мотивації праці – змістових, процесуальних і сучасних, а також оцінки їх практичного значення. Економіко-статистичний метод дозволив проаналізувати фінансові показники і оцінити динаміку діяльності підприємств.

Психодіагностичне тестування «Мотиваційний профіль» дало змогу ідентифікувати ключові мотиваційні чинники працівників підприємства. Графічний – використано для наочної візуалізації результатів аналізу системи мотивації, що полегшило інтерпретацію даних. Абстрактно-логічний – став основою для розробки пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації, забезпечуючи логічно обґрунтовані висновки.

Інформаційне забезпечення включає дослідження праць вітчизняних і зарубіжних вчених, фінансову звітність, статистичні дані та результати тестування працівників підприємства.

Результати досліджень апробовані на III Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти: «Розвиток фінансово-економічних відносин у суспільстві в умовах прояву фінансових ризиків» (04 квітня 2025 року). Кам’янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025.

Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти: «Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі» (30 квітня 2025 року). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025.

IV Міжнародній науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (02-03 жовтня 2025 року). м. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. Зб. міжнар. наук.-практ. конф. «Інноваційні напрями розвитку і підвищення ефективності агропромислового виробництва в умовах воєнних та повоєнних змін в Україні» (07 жовтня 2025 р.). Тернопіль-Оброшине: Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція, Інститут сільського господарства Карпатського регіону НААН. Тернопіль. 2025.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячений теоретичним засадам мотивації персоналу. Другий розділ охоплює оцінку діючої системи мотивації та третій розробку алгоритму гнучкої моделі залучення персоналу. Загальний обсяг роботи 120 сторінок, містить 15 рисунків та 21 таблицю, список використаних джерел, а також додатки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення дослідження згідно поставленої мети, а саме теоретичного обґрунтування аспектів формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу підприємства було реалізовано поставлені завдання.

Розкрито економічний зміст категорії мотивації, як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації. З'ясовано, що мотивація визначається як система (мотиваційне формування системи одного чи кількох працівників), а з іншого – як процес (довгостроковий вплив на зміну набору працівників) параметрів вартісної та цілеорієнтованої структури. Охарактеризовано сучасні форми та види мотивації. Серед мотиваційних форм виділено: матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, зовнішня, внутрішня, самомотивація. До видів мотивації слід віднести групи адміністративних, економічних та соціально-психологічних.

Досліджено систему формування мотивації як інструменту підвищення продуктивності праці. Зазначено покрокова модель мотиваційного процесу, яка за допомогою факторів підвищення продуктивності праці приводить до продуктивності в цілому підприємства. Такими факторами є: матеріально-технічні, економічні та соціально-психологічні фактори, які підвищують результативність роботи підприємства, або навпаки зменшують (приклад мотиваційне вигорання). Проведено аналіз господарської діяльності. В ході аналізу було з'ясовано, що підприємство, основним видом діяльності є виробництво рослинницької продукції з елементами тваринництва.

Аналіз економічної діяльності показав незадовільні показники ефективності діяльності підприємства, має місце зниження абсолютних значень, у тому числі обсягів реалізації, що може негативно позначиться на фінансової стійкості підприємства у цілому.

Виявлено, що незважаючи на зниження абсолютних показників економічної діяльності, підприємство є фінансово стійким, фінансова

стійкість підприємства означає стан фінансів, який гарантує його постійну платоспроможність. Загальна платоспроможність організації за аналізований період також є вище оптимального значення, що свідчить про здатність організації покрити всі свої зобов'язання наявними власними активами.

При аналізі формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу виявлено, що на підприємстві зберігається високий рівень плинності кадрів, анкетування звільнених працівників, показало, що найчастіше звільняються через матеріальну незадоволеність (природний фактор в економічній системі більшості організацій), складності праці, можливості в зміні місця роботи. Також зазначено, що надто незручний графік роботи, складна психологічна атмосфера.

На підприємстві використовується досить обмежена кількість інструментів мотивації в колективі, немає форм підтримки та мотивації для роботи. Дослідження показало, що незважаючи на те, що система мотивації безпосередньо впливає на результативність праці персоналу та ефективність, існуюча система мотивації, діюча на підприємстві недостатньо ефективна.

Виявлено, що досягнення ефективного рівня продуктивності праці та подальше його зростання залежить від системи мотивації її персоналу, тому що недостатньо правильно визначена мотивація працівників у сучасній системі управління підприємством знижує показники результативності його діяльності. Аналізуючи систему виробничої мотивації, був зроблений висновок, що існуюча система мотивації, діюча на підприємстві недостатньо ефективна. і потребує вдосконалення.

В ході дослідження запропоновано переглянути існуючий колективний договір та укласти новий, в якому мають відображатися напрямки використання прибутку принципи трудового колективу та забезпечення зайнятості, організація праці та з/плати, житлово-побутове обслуговування, соціально-економічні гарантії, умови роботи, охорона та безпека праці, організація соціально-медичного, санаторно-курортного лікування та відпочинку працівників; гарантії діяльності молодіжної організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка.* 2021. № 10. С. 22-28. DOI: **https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3**

2. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості.* 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37-41.

3. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2 (02). С. 45-48. DOI: **https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8**

4. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум.* 2020. № 1(3). С. 143-148.

5. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 3. С. 239-247.

6. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. DOI: **https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59**

7. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство.* 2021. № 23. URL: **https://economyandsociety.in.ua/index.php/joumal/article/**download/147/141/ (дата звернення: 15.12.2023).

8. Ковальова О. М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2023. Випуск 71. С. 143-148. URL: **http://www.market-infr.od.ua/joumals/2023/71_2023/27.pdf** (дата звернення: 15.12.2023).

9. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної академії* управління персоналом. Психологія. 2022. Випуск 1 (54). С. 41-46.

10. Дуда С. Т., Івасишин М. М. Трудовий потенціал України: Проблеми зайнятості та шляхи їх подолання. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 18. С. 125-128.

11. Gallup 2024. URL:https://surwise.pro/ua/blog/gallup-2024-zaluchenist

12. Марченко О. І., Вощула К. О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2022. № 113. С. 12-16.

13. Боброва Д. О., Дон О. Д. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії РФ. *Галицький економічний вісник.* 2023. Том 82. № 3. С. 216-226.

14. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці. *Україна: аспекти праці.* 2017. № 3(4). С. 9-11.

15. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» як засіб виховання бізнесмена. *Галицький економічний вісник.* 2020. № 2. С. 176-182.

16. Воронко О. С. Вплив глобалізації на міжнародну міграцію робочої сили. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* 2023. № 73. С. 69-72.

17. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України.* 2022. № 1. С. 94-100.

18. Кімлик В., Носань, Н. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації.* 2023. № 28. С. 37-41.

19. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2022. № 27. С. 58-64.

20. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент :

підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

21. Ладонько Л. С., Калінько І. В., Філіпова Н. В. Аналіз ринку праці та забезпечення державного регулювання рівня зайнятості населення в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій: електрон. наук.-практ. журнал.* 2023, № 9. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-07-01 (дата звернення: 10.04.20245.

22. Леган І. М., Мельничук Д. П., Зачосова Н. В. Мотиваційні чинники ефективності НК-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування.* 2022. № 1(99). С. 32-41.

23. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд.* 2022. № 2. С. 171-186.

24. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління.* 2019. № 1 (33). С. 33-42. ЭО1 10.31558/2307- 2318.2019.1.4.

25. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В., Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с. ISBN 978-966-940-435-0

26. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л., Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання: монографія. Луцьк : Вежа-Друк. 2022. 514 с.

27. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації персоналу підприємства. *Економіка і організація управління.* - 2020. №. 4. С.178-187.

28. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 229 с.

29. Пищуліна О., Юрчишин В. Міграційні прояви та впливи - уроки

для України. Аналітична доповідь. Центр Разумкова. 2023. С. 3-5.

30. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2023. Вип. 19. Т. 1. С. 329-336.

31. Телегуз І., Телегуз А. Українські вимушені мігранти і виклики війни: минуле і сучасність. *Проблеми гуманітарних наук: збірник наукових праць ДДПУ імені Івана Франка.* 2023. № 13/55. С. 297-313.

32. Черненко Н. Міграційні процеси в умовах війни: шляхи розв'язання проблем. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. № 16. С. 229-235.

33. Мельник Л. С. Відтворення людського капіталу та реемiграція населення України. *Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення:* монографія. За наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. Київ: КНУТД, 2022. 340 с.

34. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 152-163.

35. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери / О. О. Васильєва // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(1). С. 73-81.

36. Васюта В. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу // Науковий вісник ТНТУ ім. І. Пулюя. 2022. № 2(106). С. 134 -140.

37. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства // Економіка та держава. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307 -2105-2021.12.1.

38. Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності / Р. І. Завадяк, Я. С. Завадяк, Л. М. Гудзовата // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 114-120.

39. Зелена М., Чернушкіна О., Ковальчук І. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 322. С. 438-445.

40. Ковальчук Ю. А., Гонтарева І. В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений.* 2020. № 12(2). С. 132-134.

41. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ.* 2022. № 1. С. 390-397.

42. Меленчук І. І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації / І. І. Меленчук ; наук. кер. І. І. Яремко . 2022. № 17 (липень). С. 94. DOI: 10.36074/grail-of-science.22.07.2022.013.

43. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка.* 2020. Вип. 2. С. 103-111.

44. Олійник О. С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом. *Економіка та держава.* 2020. № 4. С. 57-65.

45. Рибалко О. М., Згурська Т. В. Оцінка і аналіз системи мотивації і стимулювання праці персоналу комерційної організації. *Наукові записки українського гуманітарного інституту.* 2022. Вип. 4 (56).

46. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений.* 2019. № 1 (65). С. 506-510.

47. Хаустова К. М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 251. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43.

48. Шаталова Л.С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2024-62-164.

49. Офіційний сайт компанії «Kernel» URL: https://www.kernel.ua/ua/

(дата звернення: 20.05.2025)

50. Куделя, В. І., & Яковенко, В. Г. (2023).Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості, 81-82. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264

51. McKinsey Technology Trends Outlook 2024. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech-2024

52. Лігоненко, Л. О., Цимбалюк, І. О. & Демченко, О. В. (2021). Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки, 2, 35–43. DOI: 10.25313/2520-2294-2021-2-6962

53. Замлинський, В., Скрипник, Н., & Федака, В. (2025). Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 555-563. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82

54. Кравчук, А.І., Варіс, І.О., & Рубель, К.О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій: серія економіка та управління, 12. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04

55. Гартер Дж. Залучення працівників в епоху гібридної роботи. Gallup. 2023. URL: https://www.gallup.com/workplace/398304/employee-engagement-hybrid-work.aspx.

56. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки і фінансів. 2023. № 2. С. 21–27. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/download/269/14

57. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2024. Вип. 191. С. 97–103. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18.

58. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в

контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46.

59. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. Сталий розвиток економіки. 2024. Вип. 3(50). С. 228–235. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34.

60. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2023. Вип. 7. Ч. 1. С. 107–119. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107.

61. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. Вип. 11. С. 229–232. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53.

62. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141.

63. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. Вип. 2. С. 144–152. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19

64. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. Вип. 4(51). С. 104–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14.

65. Михайлова О. С., Писаренко С. В., Лисенко А. В., Леонов М. Г., Діденко А. О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. Агросвіт. 2023. Вип. 22. С. 112–119. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.112.

66. Шаповал О. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. Економічний простір. 2024. Вип. 189. С. 153–156. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28.

67. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. Вип. 12. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03.

68. Державна служба статистики України. Економічна статистика. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kzpsg_ved_15-20.xlsx.

69. Бондарчук О. М., Астаф'єва К. О., Нікульнікова Г. В., Астаф'єв О. Ю. HR-бюджетування як інструмент управління персоналом. International Scientific Journal «Internauka». Series : «Economic Sciences». 2023. № 4. DOI : https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4

70. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. DOI: https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262

71. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2021. Вип. 101. С. 94-100. DOI : https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09

72. Волощук К. Б., Коваль Н. В. Інноваційні аспекти формування кадрового потенціалу бізнесу в умовах фінансової нестабільності. Зб. наук. пр. III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти: «Розвиток фінансово-економічних відносин у суспільстві в умовах прояву фінансових ризиків» (04 квітня 2025 року). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025. С. 39-42.

73. Коваль Н. В. Перспективи удосконалення кадрової політики бізнесу. Зб. наук. пр. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців

та здобувачів вищої освіти: «Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі» (30 квітня 2025 року). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025. С. 62-67.

74. Коваль Н. В. Формування мотиваційного механізму персоналу підприємств. / Н. В. Коваль, Н. В. Коваль / Зб. наук. пр. IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (02-03 жовтня 2025 року). м. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 41-42.

75. Коваль Н. В. Інноваційні підходи і чинники формування кадрового потенціалу. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Інноваційні напрями розвитку і підвищення ефективності агропромислового виробництва в умовах воєнних та повоєнних змін в Україні» (07 жовтня 2025 р.). Тернопіль-Оброшине: Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція, Інститут сільського господарства Карпатського регіону НААН. Тернопіль. 2025. С. 182-184.