

УДК 658.33

Н. Я. Михаліцька,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>
М. Р. Яцик,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.95

МОТИВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

N. Mykhalitska,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management, of Lviv State University of Internal Affairs, Lviv
M. Yatsyk,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, of Lviv State University of Internal Affairs, Lviv

MOTIVATIONAL STRATEGY IN PERSONNEL MANAGEMENT

У статті проведено дослідження впливу мотиваційної стратегії на ефективність управління персоналом. Охарактеризовано завдання, які вирішує мотиваційна стратегія в умовах сучасних викликів. Автори дійшли висновку, що мотиваційна стратегія є важливою складовою стратегічного плану організації в контексті стратегічного управління мотивацією персоналу, довгостроковою програмою дій підвищення показників ефективності праці, концепцією використання і розвитку кадрового потенціалу, комплексом заходів керівництва організації з реалізації потреб та інтересів працівників з метою досягнення власних та суспільних цілей. Формою реалізації мотиваційної стратегії є матеріальне та моральне стимулювання, які перебувають в тісному поєднанні та залежності, а чим ширший вибір матеріальних благ та моральних стимулів в організації, тим вищий рівень безпеки та заохочення відчуває працівник. Запропоновано мотиваційну стратегію, яка спирається на збільшенні залученості персоналу завдяки стратегічному набору стимулів, котрі впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника, спонукають до активної праці, зростання результативності праці задля досягнення спільної мети.

The article studies the influence of motivational strategy on the efficiency of personnel management. The tasks that motivational strategy solves in the context of modern challenges are characterized. It is emphasized that the search for talented people in the team, whose competence grows along with the development of the organization, is an important component of strategic management, but the basis of the recruitment and selection system is not only the experience of a specialist, but also the attitude of the employee to the tasks, his/her approach to learning, development of interests and the presence of large-scale thinking about the organization's activities.

The most demanded skills of employees, which employers pay attention to, are highlighted. The analysis of individual theories of motivation is carried out and the main approaches to their practical use in modern organizations are determined. The motivational strategy is developed, which is based on the development of a strategic set of material and moral incentives that influence the behavior of the whole team or a certain employee, encourage him/her to work activity, ensure the development of human resources potential, which is focused on achieving the goals of the organization.

The authors came to the conclusion that motivational strategy is an important component of the organization's strategic plan in the context of strategic management of personnel motivation, a long-term program of actions to improve performance indicators, the concept of use and development of human resources potential, a set of measures of the organization's management to implement the needs and interests of employees in order to achieve their own and public goals. The form of implementation of the motivational strategy is material and moral incentives, which are closely related and dependent, and the wider the choice of material benefits and moral incentives in the organization, the higher the level of security and encouragement an employee feels. The main thing in the organization's personnel motivation system is to promote employee engagement, and thus, using limited resources, to encourage him/her to work actively, implement his/her own ideas and expand his/her functional responsibilities to achieve a common goal.

Ключові слова: персонал, залученість персоналу, мотивація, матеріальне стимулювання, моральний стимул, мотиваційна стратегія.

Key words: personnel, personnel engagement, motivation, material incentives, moral incentives, motivational strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Одним із найбільших викликів сьогодення для бізнесу є нестача висококваліфікованих фахівців, плинність кадрів, демотивація персоналу, не розкриття власних талантів на робочому місці. Тому важливо розуміти як правильно підтримувати працівників та створювати сприятливе середовище для досягнення цілей, стратегічних планів і очікуваних результатів трудової діяльності персоналу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналом займаються такі вчені, як: Прохоровська С.А. [1], Сивицька І.Г., Синиченко А.В. [7], Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. [9], Ягодзінський С.М., Козинець А.О. [12] та ін. Однак ці питання набувають особливої актуальності в сучасних умовах та потребують подальшого поглибленого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є узагальнення впливу мотиваційної стратегії на ефективність управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат колективу;

- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;
- розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру [1].

Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно впроваджувати систему мотивації, яка б максимально задовольняла потреби та інтереси кожного працівника, давала можливість членам команди досягти поставленої мети та зробити свій внесок у розвиток компанії. Персонал — це не тільки група людей, яка свідомо координується для досягнення мети, це сукупність особистостей зі своїми мріями, надіями, почуттями, натхненні спільною місією та усвідомлені, що сила їхнього успіху зумовлюється результативністю прикладених зусиль, ефективністю використання потенціалу персоналу, забезпеченістю виконання ключових цінностей організації.

Рівень активності персоналу, його креативність та продуктивність залежить від очікування того, наскільки докладені зусилля призведуть до бажаного результату і будуть справедливо винагороджені. Прибуток організації, з позиції управління персоналом — це грошовий вираз цінності внеску усіх зацікавлених осіб. Цінність внеску усіх зацікавлених осіб складається з користі, яку приносить організації кожен окремий працівник, керівник чи акціонер.

Кадровий потенціал підприємства — це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [2]. Потенціал персоналу характеризується знаннями, досвідом та професійною компетентністю у певній сфері діяльності, рівнем інтелекту працівника та його продуктивністю праці, соціально-психологічними особливос-

тими та якостями особистості, які допомагають в роботі, а також рівнем його мотивації. Чим більший потенціал персоналу, тим більше користі він може принести організації, проте є важливий аспект, який необхідно розуміти в процесі управління персоналом, що наявність працівників з великим потенціалом не гарантує високої ефективності та прибутковості бізнесу. Для отримання доходу потрібно, щоб працівники використовували та розкривали свій потенціал під час виконання поставлених завдань, а також досягали цілей найбільш ефективним та оптимальним шляхом.

Активізація діяльності персоналу в напрямку її удосконалення безпосередньо залежить від рівня їх залученості, яка характеризується взаємовідносинами організації з її співробітниками. Залучення персоналу відбувається через систему мотивації за допомогою реалізації внутрішніх стимулів працівників, найголовнішим серед яких вважається розширення прав та обов'язків. Залученість персоналу, більшою мірою, залежить від керівників організації, адже високий рівень довіри та віра в конкретного працівника сприяє фізичній, емоційній та інтелектуальній стійкості, мотивує персонал працювати з максимальною віддачею, докладати додаткових зусиль для досягнення результату, проявляти ініціативу, вносити пропозиції, працювати в інноваційних проєктах та забезпечувати стратегічні переваги організації на ринку товарів та послуг.

В умовах повномасштабної війни організації стикаються з проблемою дефіциту кадрів у зв'язку з мобілізацією персоналу та міграцією українців за кордон. Щоб не відчувати дефіциту людського капіталу у поточній ситуації організації повинні підвищувати рівень мотивації персоналу. Найвищим рівнем мотивації праці сучасні дослідники називають залученість персоналу та вважають найважливішим показником успішної діяльності підприємства [3]. Основний акцент потрібно робити на залученні молодих фахівців. Молоді люди є волелюбними, амбітними, мають підприємницькі здібності. Залучення молоді до трудової активності є стратегічною інвестицією в розвиток організації, адже вони можуть стати агентами позитивних змін, вирішувати певні соціальні проблеми та забезпечувати екологічний внесок у суспільство, брати участь у процесах повоєнної відбудови [4].

Пошук талановитих людей в команду, компетентність яких росте разом із розвитком організації, є важливою складовою стратегічного управління. Основою системи найму та підбору персоналу є не тільки досвід роботи фахівця, а й ставлення працівника до виконання завдань, його підходу до навчання, розвитку інтересів та наявності масштабного мислення щодо діяльності організації. Молоді фахівці володіють найбільш затребуваними навичками на які звертають увагу роботодавці.

1. Знання англійської мови. Англійська мова отримала статус мови міжнародного спілкування в Україні, а тому фахівці зі знанням англійської у своїй діяльності будуть краще зорієнтовані на міжнародну співпрацю та простіше адаптуватися до нового програмного забезпечення, оскільки більшість програм мають інтерфейс англійською.

2. Вміння працювати зі штучним інтелектом та постійно навчатися. Artificial intelligence (AI) або штучний

інтелект — це галузь комп'ютерних наук, що моделює процеси людського інтелекту. Ця галузь стрімко розвивається, що дає можливість організаціям шукати генеративні способи його використання, впроваджувати сучасні інструменти управління та розширювати горизонти своєї діяльності. Персонал має бути спеціально навчений для роботи із ШІ, володіти необхідними навичками та бажанням постійно навчатись в галузі сучасних інформаційних технологій та штучного інтелекту, адже щоб отримувати якісні результати від штучного інтелекту треба вміти правильно створювати запит.

3. Наявність критичного мислення. В умовах невизначеності критичне мислення працівника є базовою компетенцією інтерпретації фактів і різних джерел інформації для прийняття раціональних рішень та виконання поставлених завдань; основою генерування ідей та впровадження інноваційних процесів; процесом мислення та аргументованим висловлюванням поглядів на вирішення проблеми; спеціальним інструментарієм подолання когнітивних упереджень та вмінням контролювати, корегувати та спрямовувати міркування до стандартів раціональності.

4. Уміння шукати компроміси. Одна з головних компетенцій працівника — уміння шукати і знаходити компроміси та враховувати думку інших. Компроміс — це певне волевиявлення або бажання сторін вирішити конфлікт при певних рівних умовах, поступках і взаємовигоді [5]. Наявність у працівника таких якостей, як терпіння, толерантність, емпатія, уважність, намагання зрозуміти причини, мотиви та обставини чийхсь дій сприяють суттєвому покращенню взаємодії з клієнтами та колегами.

5. Стресостійкість та організованість. Стресостійкість — це системна характеристика особистості, що ґрунтується на сукупності вроджених і надбаних психофізіологічних якостей, складається з особистісного та поведінкового компонентів, виражається у здатності витримувати значні інтелектуальні, волевові та емоційні навантаження, керувати власними емоціями, успішно здійснювати життєдіяльність без шкідливих наслідків для здоров'я [6, с. 51]. Організованість працівника передбачає вміння керувати емоціями в екстремальних ситуаціях, зберігати працездатність, забезпечувати виконання поставлених завдань з дотримання дедлайну в мінливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

6. Комунікбельність. Однією з важливих навичок працівника є вміння знаходити спільну мову з колегами та клієнтами, мирно залагоджувати конфлікти, чітко формулювати мету, отримувати та давати фідбек, здатність підтримувати довгострокові відносини з партнерами та домовлятися про вигідні рішення. Зміст висловлювання може змінюватися залежно від того, яка інтонація, ритм, тембр були використані для його передачі. Причиною несприйняття інформації можуть бути міміка, жести чи інша невербальна поведінка співрозмовника, яка транслює інший посил та не концентрує увагу на важливості інформації.

7. Ініціативність. Ключовою компетенцією працівника є ініціативність, що характеризується завзятістю та наполегливістю в досягненні поставленої мети, відчуттям обов'язку та докладанням зусиль для дотримання зобов'язань, високою працездатністю, креативністю

Таблиця 1. Практичне використання окремих теорій мотивації в організаціях

Теорія мотивації	Зміст теорії мотивації	Практичне спрямування
Теорія потреб А. Маслоу	Всі потреби людини даються їй від народження і що такі інстинктові потреби організовані в ієрархічну структуру: - фізіологічні потреби; - потреби в захисті і безпеці; - потреби у відчутті потрібності і кохання; - потреби у самоповазі; - потреби у самоактуалізації, або потреби власного вдосконалення [8].	Організація повинна сприяти задоволенню первинних потреб співробітників, що дасть поштовх рухатися вгору по піраміді, а отже, бути більш ефективними, творчими та креативними; здійснювати аналіз найважливіших потреб для кожної особистості та пропонувати різні стимули, щоб допомогти їм по черзі задовольнити кожен потребу та просунути вгору ієрархію.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Справжніми мотиваторами є вищі потреби особистості (у професійному зростанні, визнанні, успіху), які дають змогу додаткову відповідальність сприймати не як навантаження, а як виявлення довіри. До гігієнічних факторів учений пропонує відносити всі, котрі забезпечують збереження здоров'я: комфортні умови й безпеку праці, соціальний захист працівників, заробітну плату.	Комбінації теорії мотивації Герцберга: – висока гігієна + висока мотивація – ідеальна ситуація, коли співробітники високо мотивовані і мають мало претензій; – висока гігієна + низька мотивація – працівники мають небагато претензій, але не дуже мотивовані; – низька гігієна + висока мотивація – співробітники мотивовані, але мають багато претензій; ситуація, в якій робота захоплююча і важка, але заробітна плата та умови праці не відповідають вимогам; – низька гігієна + низька мотивація – це найгірша ситуація, коли працівники не мотивовані і мають багато претензій [9]
Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Головні потреби, які впливають на поведінку індивіда та змушують його діяти: - досягнення (бажання досягти поставлених цілей, виконати складні завдання, перевершити інших); - влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду, проявляється у прагненні індивіда контролювати інших людей, ресурси і процеси); - співучасті (пошук і встановлення дружніх взаємин з людьми, вміння уникати ризикових ситуацій та невизначеності) [10].	Теорію набутих потреб можна реалізувати шляхом підвищення складності завдань підлеглим, які ґрунтуються на зусиллях, що робить працю цікавішою, проте варто уникати ситуацій високого та низького ризику; залучення працівників до співпраці, щоб кожен відчував себе частиною колективу; делегування керівних повноважень співробітникам та можливості відчувати ними відповідальності за прийняття рішення та виконану роботу. При цьому менеджерам важливо корегувати свій стиль і підхід до кожного члена команди таким чином, щоб шляхом мотивації отримати від них максимальну віддачу для досягнення цілей організації.
Теорія очікувань В. Врума	Мотивація людини складається не з ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування та оцінки цінності винагороди за результати праці. Теорія ґрунтується на ідеї, що чим більше працівник цінує результат, тим більше він буде мотивований його досягти. Чим більше зусиль співробітники докладають для досягнення успіху, тим більша впевненість у тому, що вони отримають винагороду, яка їх задовольнить [11].	Менеджер повинен оцінити компетентність відповідальних осіб для виконання завдання та переконатися, що підлегли розуміють, що потрібно робити для досягнення бажаного результату, а в разі потреби надати підтримку та заохочення. Працівники повинні знати, що завдання є досяжним і завдяки зусиллям для його виконання вони можуть отримати очікувану грошову винагороду чи кар'єрне зростання. Персонал має мати переконання, що докладені зусилля для виконання завдання принесуть бажаний результат організації, тобто очікування працівника повинні співпадати з вимогами менеджера.

ідей, вмінням ризикувати, а також здатністю планувати заходи, управляти проєктами та впроваджувати інновації.

8. Вміння ухвалювати рішення. Готовність брати на себе додаткові функції, навіть якщо вони не входять у сферу особистої відповідальності та приймати рішення дуже цінується на будь-якій посаді.

9. Адаптивність. Нові технології, інноваційні методи управління, підвищені вимоги до кваліфікації та глобалізація призводять до того, що професійні ролі та обов'язки працівників постійно розширюються та адаптуються. Вміння миттєво перемикається на нові завдан-

ня, працювати з різних локацій, у новому робочому середовищі та команді, здатність перепрофільовуватися та підвищувати кваліфікації для опанування нової спеціальності, гнучко реагувати на зміни стає ключовою компетенцією працівника.

Всі ці навички персоналу вкрай необхідні для роботодавця та організації загалом, але лише вмотивований персонал буде безперервно самовдосконалюватися та працювати на благо організації на довгострокову перспективу. Мотивування працівників полягає в спонуканні їх до ефективної, продуктивної та сумлінної праці задля досягнення цілей та місії організації. Мотивація, як



Рис. 1. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом

правило, полягає у визначенні потреб персоналу, розробленні системи лояльності до співробітників та винагород за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці та застосуванні стимулів до ефективної взаємодії [3]. Влаштуваючись на роботу працівник прагне задовільнити певні потреби чи бажання і це спонукає його до дії, змушує його робити певні речі (поведінка), які відповідають потребам (задоволення), і це може потім змінити те, які потреби та бажання є первинними.

Розробку заходів щодо посилення мотивації персоналу доцільно починати з визначення мотиваційної стратегії, яка передбачає певний порядок дій в напрямку стимулювання персоналу, спрямований на підвищення його трудової внеску в підвищення ефективності господарської діяльності підприємства [7]. Мотиваційна стратегія повинна передбачати методи мотивації, які можуть задовольняти основні стимули персоналу до трудової активності. При розробці мотиваційної стратегії доцільно дотримуватися основних підходів, які визначені в існуючих теоріях мотивації та їх практичному використанні в організаціях (табл. 1).

Знання про теорії мотивації дають можливість менеджерам усвідомити, що у працівників є різні потреби та цінності, а тому в процесі управління персоналом необхідно використовувати індивідуальні інструменти стимулювання організаційної поведінки та трудової активності працівників. У контексті динамічних змін, технологічних інновацій та еволюції організаційних структур, мотивація працівників стає вирішальним чинником ефективності організації та конкурентоспроможності персо-

налу, яка проявляється у наявності бажання та можливостей професійно розвиватись, зростати разом з організацією в атмосфері творчої взаємодії та поваги. Перелік основних стимулів трудової активності працівника, які лежать в основі мотиваційної стратегії управління персоналом:

— заробітна плата та додаткові фінансові стимули. Рівень заробітної плати є важливим чинником, що впливає на почуття задоволеності працею. Для того, щоб вона була конкурентоспроможною необхідно регулярно здійснювати моніторинг зарплат у своїй галузі та намагатися встановлювати розмір заробітної плати для своїх працівників не нижче середньоринкової, виплачувати справедливі розміри премій та інші заохочувальні матеріальні виплати пропорційно до досягнень працівника, використовувати зрозумілу схему матеріальної мотивації та своєчасно інформувати про неї співробітників;

— комфортні умови праці. Робочий простір має бути оазою, в якій приємно працювати, реалізовувати ідеї, спілкуватися з командою за чашкою чаю [7]. Грамотно організоване робоче місце є комплексним питанням, тобто сукупністю чинників зручності, до яких належить: свобода офісного простору, ергономічний комфорт, емоційне та екологічне благополуччя, фізичний добробут.

— можливості навчання та кар'єрного росту. Менеджер повинен створювати сприятливе середовище для розвитку "hard skills", "soft skills" працівника. Для цього необхідно урізноманітнювати та ускладнювати зав-

дання, сприяти їх вирішенню через навчання та підвищення кваліфікації; виділяти достатньо часу, щоб співробітник почав використовувати отримані знання на практиці, адаптуватися до нових технологій та нових форм організації праці. Процес побудови кар'єри також повинен бути керованим, а його ефективність — вимірюваною.

— комунікація. Можливість перебувати в постійному діалозі з командою та кожним працівником; розуміти мету діяльності організації, цілісне бачення загального процесу та визначення своєї ролі у досягненні спільної мети; презентувати колективу ідеї та пропозиції, а також отримувати зворотній відгук про роботу, визнання, похвалу. Працівникам важливо влаштовувати тимблдинги, організовувати привітання із професійним та іншими святами, проживати яскраві емоції спільних досягнень.

Для удосконалення системи управління персоналом потрібно аби стратегія компанії базувалася на наступних напрямках: збільшення обсягу інвестицій на навчання та розвиток персоналу, витрат на оплату праці персоналу, зміна форми організації праці для частини працівників на віддалену роботу тощо [12]. В основі мотиваційної стратегії лежить розробка стратегічного набору стимулів, котрі впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника, спонукають до активної праці, забезпечують розвиток кадрового потенціалу, який орієнтований на досягнення цілей організації (рис 1).

Мотиваційна стратегія є важливою складовою стратегічного плану організації в контексті стратегічного управління мотивацією персоналу, довгостроковою програмою дій підвищення показників ефективності праці, концепцією використання і розвитку кадрового потенціалу, комплексом заходів керівництва організації спрямованих на:

— підвищення рівня залучення працівників, що призводить до зростання задоволеності роботою, відданості справі та лояльності співробітників до роботодавця;

— розширення та поглиблення необхідних компетенцій і навичок працівників, навчання співробітників і стимулювання до самонавчання;

— підвищення продуктивності праці персоналу, заохочення виходити за межі своїх обов'язків та брати відповідальність за виконану роботу, бажання членами колективу приймати нові виклики та перевершувати очікувані результати;

— зростання креативності персоналу, впровадження нових ідей і підходів у виконанні поставлених завдань, раціоналізації зусиль менеджерів для використання конкурентних переваг персоналу, прискорення інноваційного розвитку організації;

— зменшення плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня утримання співробітників;

— покращення командної роботи та співпраці на робочому місці для досягнення спільної мети, розвиток комунікаційних та соціальних навичок, формування позитивної організаційної культури;

— збільшення прибутковості, забезпечення конкурентних переваг, підвищення репутації організації.

ВИСНОВКИ

Мотиваційна стратегія є важливою складовою стратегічного плану організації в контексті стратегічного управління мотивацією персоналу, довгостроковою програмою дій підвищення показників ефективності праці, концепцією використання і розвитку кадрового потенціалу, комплексом заходів керівництва організації з реалізації потреб та інтересів працівників з метою досягнення власних та суспільних цілей. Формою реалізації мотиваційної стратегії є матеріальне та моральне стимулювання, які перебувають в тісному поєднанні та залежності, а чим ширший вибір матеріальних благ та моральних стимулів в організації, тим вищий рівень безпеки та заохочення відчуває працівник. Головне в системі мотивації персоналу організації — це сприяти залученості працівника, а отже, в умовах обмеженості ресурсів, стимулювати його до трудової активності, реалізації власних ідей, розширення функціональних обов'язків, підвищення рівня професіоналізму, зростання результативності праці задля досягнення спільної мети.

Література:

1. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка № 2 (02), 2023. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20>
2. Дядюра К. В., Іванова Н. С. Кадровий потенціал підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2021. С. 66—67.
3. Щетініна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. Галицький економічний вісник, № 1 (68) 2021. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf>
4. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>
5. Сироткіна, М. (2020). Поняття та зміст правового компромісу у кримінальному процесі: концептуальні підходи. Часопис Київського університету права, 1 (3), 280—284. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/513>
6. Кудінова М. С. Концепт стресостійкості у сучасному психологічному дискурсі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Психологічні науки". 2016. № 6 (25). С. 48—54.
7. Сивицька І.Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. 2019. Вип. 3. С. 92—100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11
8. Матвеев В. О. Філософські основи концепції самоактуалізації особистості А. Маслоу — засновника гуманістичної психології. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Теорія культури і філософія науки. 2013. № 1057, Вип. 49 (1). С. 63—66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhITK_2013_1057_49%281%29_15
9. Гавловська Н., Рудніченко Є. (2023). Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного

розвитку управлінських систем. Development Service Industry Management, (2), 30—36. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/11/11>

10. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка, № 5. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf

11. Zosym Maxym. Теорія очікування Врума. URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/>

12. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. № 36, 2023. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1322/1248>

References:

1. Prokhorovs'ka, S.A. (2023), "Motivation of enterprise personnel in the conditions of modern challenges", Transformatsijna ekonomika, vol. 2 (02), available at: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/20> (Accessed 15 Sept 2024).

2. Diadiura, K.V. and Ivanova, N.S. (2021), "Personnel potential of the enterprise", Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez. dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Business, innovations, management: problems and prospects: a collection of abstracts of reports of the 2nd International Scientific and Practical Conference], KPI im. Ihoria Sikors'koho. Vyd-vo "Politehnika", Kyiv, Ukraine, pp. 66—67.

3. Schetinina, L. Rudakova, S. Danylevych, N. and Polytsia, Z. (2021), "Personnel employment management: concept and evaluation", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 1 (68), available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf> (Accessed 15 Sept 2024).

4. Mykhalits'ka, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2024), "Strategy for the development of domestic youth entrepreneurship under conditions of uncertainty", Efektyvna ekonomika, vol. 8, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167> (Accessed 15 Sept 2024).

5. Sirotkina, M. (2020), "Concept and content of legal compromise in criminal procedure: conceptual approaches", Chasopys Kyivs'koho universytetu prava, vol. 1 (3), 280—284, available at: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/513> (Accessed 15 Sept 2024).

6. Kudanova, M.S. (2016), "The concept of stress resistance in modern psychological discourse", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya "Psykhologichni nauky", vol. 6 (25), pp. 48—54.

7. Syvyts'ka, I.H. and Synychenko, A.V. (2019), "Motivational strategy as a leading determinant of personnel management optimization", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, vol. 3 (35), available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11 (Accessed 15 Sept 2024).

8. Matvieiev, V.O. (2013), "Philosophical foundations of the concept of self-actualization of the personality of A. Maslow, the founder of humanistic psychology", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V.N. Karazina, vol. 1057, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhtTK_2013_1057_49%281%29__15 (Accessed 15 Sept 2024).

9. Havlovs'ka, N.I. and Rudnichenko, Ye.M. (2023), "Stimulation and motivation of employees in the context of innovative development of management systems", Development service industry management, vol. (2), pp. 30-36, available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/11/11> (Accessed 15 Sept 2024).

10. Butenko, D. (2020), "The theories of motivation: a practical aspect", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7923> (Accessed 15 Sept 2024).

11. Zosym, M. (2023), "Vroom's theory of expectation", available at: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/> (Accessed 15 Sept 2024).

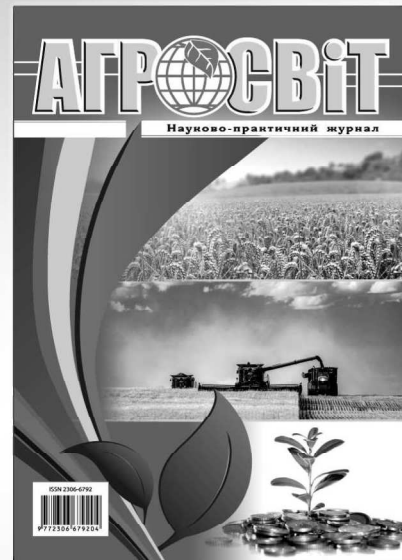
12. Yahodzins'kyj, S.M. and Kozynets', A.O. (2023), "Strategy for improving the personnel management system of the enterprise", Pidpryemnytstvo i torhivlia, vol. 36, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1322/1248> (Accessed 15 Sept 2024).

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292