

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

УДК 005.95:331.1

**Черевань Ірина Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу,  
Вищий навчальний заклад «Київський університет ринкових відносин»

**Коваленко Юлія Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

**Голець Сергій Павлович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Вищий навчальний заклад «Київський університет ринкових відносин»

**Iryna Cherevan**

Kyiv University of Market Relations

**Yuliya Kovalenko**

State University "Kyiv Aviation Institute"

**Serhii Holets**

Kyiv University of Market Relations

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ:  
СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ****PERSONNEL MOTIVATION OF ENTERPRISES:  
CURRENT TRENDS UNDER MARTIAL LAW**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню питання мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Відмічено, що зміни у середовищі функціонування українських підприємств трансформують поняття мотивації персоналу, зміщуючи акценти на мотиви і стимули, які будуть дієвими у нових екстерналіях. Здійснено аналіз трансформації підходів до розуміння мотиваційних механізмів в довоєнний період та в умовах сучасного розвитку підприємств. Відзначено зміни у фокусі спрямування мотиваційних заходів у бік забезпечення безпечної та психологічно-комфортної роботи персоналу українських компаній. Проведено аналіз мотиваційних заходів, які використовуються підприємствами різних сфер економічної активності з метою сприяння підтримці вмотивованості персоналу та забезпечення ефективної мотиваційної політики. Обґрунтовано основні тренди мотивації персоналу в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, мотиваційні заходи, трансформація мотиваційних інструментів, досвід мотивації, воєнний стан.

**Summary.** The article is devoted to the study of the issue of personnel motivation under martial law. It aims to analyze the theoretical foundations of the formation of an effective personnel motivation system of enterprises and to substantiate the trends necessary for its transformations under the influence of the factor of uncertainty of the external environment in martial law conditions. It is proved that the system of employee motivation is a significant factor in the competitiveness of the enterprise in the market and requires transformations in the conditions of martial law, since such a situation requires a change in approaches, in particular, to communication within the enterprise, updating and revising traditional methods of motivational influence on employees. It is noted that changes in the functioning environment of Ukrainian enterprises, caused by the full-scale military invasion of Russia, transform the concept of personnel motivation, shifting the emphasis to motives and incentives that will be effective in new externalities. The analysis of the transformation of approaches to understanding motivational mechanisms in the pre-war period and the conditions of modern enterprise development was carried out. It was taken into account that the set of motivational influence factors largely depends not only on the external environment but also on the psychological characteristics and characteristics of the employee. Changes in the focus of motivational measures towards ensuring safe and psychologically comfortable work of the personnel of Ukrainian companies were noted. An analysis of motivational measures used by enterprises of various economic activity spheres was carried out to promote staff motivation and ensure an effective motivational policy. The main trends in personnel motivation under martial law are substantiated, including ensuring safety measures for employees at their workplaces, providing

additional opportunities for remote work in certain areas of activity, creating a favorable psychological climate, implementing socio-psychological support programs, increasing the degree of employee involvement, forming additional programs of material incentives and material assistance, providing support for employees who are in the ranks of the Armed Forces of Ukraine, and promoting activity in the implementation of volunteer programs.

**Keywords:** personnel motivation, motivational measures, transformation of motivational tools, motivation experience, martial law.

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасних підприємств здійснюється в умовах впливу факторів невизначеності зовнішнього середовища, що вимагає пошуку ефективних інструментів реагування та адаптації всіх складових їх функціонування відповідно до екстернальних викликів. Зважаючи на те, що система мотивації працівників виступає вагомим фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку, саме вона потребує трансформацій в умовах дії воєнного стану, оскільки така ситуація вимагає зміни підходів, зокрема, до комунікації в середині підприємства, оновлення та перегляду традиційних методів мотиваційного впливу на працівників. Це актуалізує необхідність аналізу підходів та інструментів мотивації працівників з урахуванням позитивного досвіду в цій сфері, набутого за останні три роки вітчизняними підприємствами, обґрунтування пріоритетних методів впливу на рівень вмотивованості кадрового складу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання мотивації персоналу та її ролі у забезпеченні ефективного функціонування підприємств досліджується в наукових працях таких українських науковців як Бондар Т.В. [1], Васюта В.Б. [2], Дашко І.М. [4], Колот А.М. [6], Кузьмін О.Є. [7], Федоришина Л.М. [14], Цимбалюк С.О. [6] та ін. Зокрема, Колот А.М. та Цимбалюк С.О. зосереджують увагу на теоріях мотивації та їх впливу на практику управління персоналом, сучасних підходах, за допомогою яких здійснюється активізація його трудової діяльності [6]. Дашко І.М. розглядає в якості головного мотиватору персоналу матеріальну зацікавленість і вважає проблему підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності як одну з основних, що залишається у центрі уваги господарської практики підприємств [4]. Васюта В.Б. здійснює аналіз стану мотивації праці персоналу та обґрунтовує її удосконалення на підприємстві в сучасних умовах господарювання [2]. В умовах військового стану підходить та акценти в мотивації персоналу зміщуються з метою врахування викликів невизначеності, що вимагає нових досліджень в цій сфері. Так, окремі питання забезпечення раціональних методів та інструментів мотивації персоналу в умовах військового стану розглядаються в роботах таких науковців як Мутерко Г.М. [10], Козак К.Б. [5], Корсікова Н.М. [5], Серета О.Г. [13], Швець Н.М. [13], Герасименко О.О. [3]. Проте системного підходу потребує узагальнення досвіду українських підприємств щодо використання основних моти-

ваційних прийомів в умовах сучасних викликів, аналіз основних трендів у трансформації збалансованості інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації.

**Метою статті** є дослідження теоретичних основ формування ефективної системи мотивації праці персоналу підприємств та обґрунтування тенденцій необхідних для її трансформацій під впливом фактору невизначеності зовнішнього середовища в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система мотивації персоналу підприємства характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Зміни у середовищі функціонування українських підприємств, зумовлені повномасштабним військовим вторгненням росії, трансформують саме поняття мотивації персоналу, зміщуючи акценти на мотиви і стимули, які будуть дієвими у нових екстерналіях. В узагальненому вигляді різні точки зору сучасних дослідників до визначення сутності мотивації наведено в таблиці 1:

На нашу думку, мотивація – це сукупність заходів впливу на персонал, що мають синергетичний ефект та призводять до підвищення зацікавленості працівників у досягненні підприємством стратегічної мети функціонування на ринку, оптимізують комунікаційну взаємодію між керівництвом та персоналом та покращують соціально-економічний та психологічний стан персоналу підприємства.

В свою чергу досліджуючи особливості мотиваційного механізму після введення воєнного стану, Герасименко О.О. відмічає, що фокус у механізмах мотивації персоналу було перенесено на підвищення зацікавленості працівників у збереженні робочих місць та створенні умов для продовження трудової діяльності з відповідною винагородою за працю [3]. На думку Козак К.Б., під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку [5]. Серета О.Г. та Швець Н.М. також підкреслюють, що одним з найважливіших аспектів мотивації стало забезпечення безпеки співробітників на робочих місцях, а також відмічають необхідність забезпечення моральної підтримки для працівників, що може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та забезпечення доступу до професійних консультантів. Таким чином в умо-

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття “мотивація” сучасними дослідниками

Науковці	Зміст поняття
Васюта В.Б. [2]	Мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.
Федоришина Л.М. [14]	Мотивація – це цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей в найповнішій мірі.
Бондар Т.В. [1]	Мотивація – це комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.
Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. [8]	Мотивація повинна спонукати максимально задовільними бажання працівників, розвитку їх творчих здібностей, які підприємство повинно використовувати для задоволення власних інтересів.
Кузьмін О.Є. [7]	Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації

вах воєнного стану акцент в системі мотивації зміщується, передусім, у бік задоволення нематеріальних потреб [13].

Процес мотивації, незалежно від середовища функціонування підприємства, напрямів його діяльності та специфічних особливостей функціонування, є органічною складовою процесу управління. Підхід до функції мотивації на підприємстві як до процесу має на меті тривалість його в часі та просторі, а також виокремлення певних етапів. Узагальнюючи погляди різних науковців, можна представити весь процес мотивації у послідовності наступних етапів (рис. 1).

Як видно з рис. 1, мотиваційний процес завжди є цілеспрямованим. Цілі, яких прагне досягнути працівник, розглядаються керівниками в якості стимулів, що приваблюють даного індивіда. Досягнення намічених цілей виражається у задоволенні потреб шляхом дій і тим самим з'являється цілеспрямована поведінка. Саме тому в умовах воєнного стану особливого значення набуває корегування мотиваційних заходів з урахуванням потреб та цілей, які мають вирішальне значення для працівників на даному етапі.

В цьому зв'язку вважаємо за необхідне порівняти переваги роботодавців у 2024 та довоєн-

ному 2021 роках, які пропонуються кандидатам на вакантні посади (рис. 2).

Таким чином, додаткові (крім заробітної плати) переваги роботодавців у 2024 році порівняно з 2021 роком суттєво зросли, що вказує на намагання підприємств посилити мотиваційні заходи за рахунок бонусів та премій, безкоштовного навчання, а також знижок співробітника та регулярного перегляду заробітної плати, що як частки від пропонованих вакансій зросли майже вдвічі. Крім того, офіс з генератором є новою пропозицією порівняно з довоєнним періодом. Зазначена ситуація демонструє збалансоване поєднання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

При цьому слід відмітити, що баланс поєднання зазначених інструментів наразі для багатьох підприємств зміщується у бік нематеріальних заходів мотивації, що зумовлено не лише зміною мотиваційних пріоритетів співробітників, а й погіршенням фінансових індикаторів суб'єктів господарювання в різних сферах економічної активності. Безперечно, сукупність факторів мотиваційного впливу значною мірою залежить не лише від зовнішнього середовища, а й від психологічних особливостей та характеристик кожного окремого співробітника. Серед основних

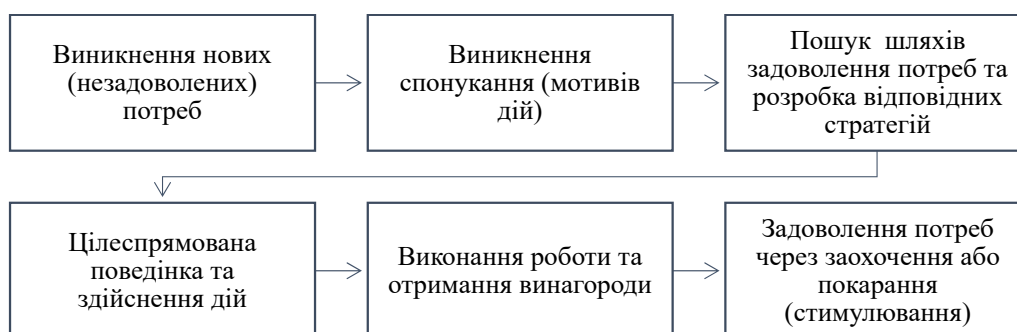


Рисунок 1 – Схема мотиваційного процесу в системі управління

Джерело: складено авторами на основі [2; 6]

мотивів варто виділити: бажання підвищення грошової винагороди, влада та вплив, розвиток та самовдосконалення, визнання, потреба у змінах, творчість та ініціативна креативність, досягнення,

соціальні контакти, стабільність, безпека, користь, структурованість.

Зважаючи на зазначене вище, підприємства в умовах воєнного стану намагаються адаптувати

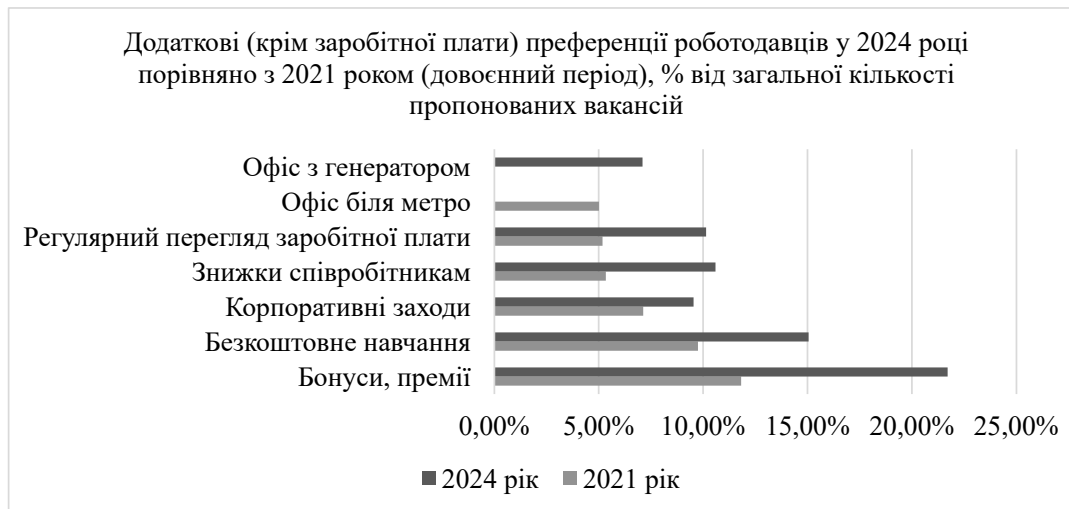


Рисунок 2 – Додаткові (крім заробітної плати) преференції роботодавців у 2024 році порівняно з 2021 (довоєнний період), % від загальної кількості пропонувананих вакансій

Джерело: складено авторами на основі [12]

Таблиця 2 – Досвід мотивації персоналу в умовах воєнного стану

Accountor Ukraine	складання графіків роботи в офісі та графіків віддаленої роботи на тиждень, що дає можливість працівникам обрати, де вони почуваються максимально <i>комфортно</i> й безпечно, розробка чіткого алгоритму дій на випадок повітряних <i>тривог</i> , закупівля акумуляторів для кожного члена команди
Київстар	постійна турбота про фізичну безпеку та психоемоційний стан персоналу, окрема програма підтримки співробітників, що служать у ЗСУ, яка передбачає збереження робочих місць та виплат у розмірі середньомісячного доходу, покращення клієнтського досвіду працівників через автоматизацію та діджиталізацію процесів
МХП	евакуація співробітників з “гарячих точок” і забезпечення їх зайнятості у перші місяці повномасштабної війни, відсутність звільнень навіть у випадку, якщо функції, які працівник виконував у компанії до 2022 року, перестали мати сенс, формулювання для команди довгострокових цілей на найближчі 5-10 років та формування уявлення того, яким буде післявоєнне майбутнє компанії, що дає працівникам упевненість у майбутньому та забезпечує почуття безпеки, можливість роботи із психологом
Нова Пошта	створення у відділеннях зон безпеки, облаштування укриттів на терміналах, видалення з системи мотивації працівників тих показників, на які впливають втрати робочого часу під час тривоги, створення психологічного клубу “Я поряд”, де співробітники можуть обговорювати питання, які їх хвилюють, реалізація проєкту “Доставка гарних новин” для співробітників, який передбачає приємний сюрприз для співробітника, якого номінували колеги на доставку такої новини (подарунок, приємна емоція тощо), організація роботи клубів за інтересами, створення Клубу лагідної українізації “ЛЮ українську”, продовження функціонування бігового клубу.
Українська гірничодобувна група	Фіксація замість фактичної зарплати планової, щоб команда не мала додаткового приводу для стресу, введення додаткових премій, зокрема, за добровільну роботу під час сирен працівників, які підтримують безперервний технологічний процес; за роботу на території, де немає активних бойових дій, але є певна напруга; робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій; одноразова премія волонтерам
SoftServe	Введення нових типів відсутності на робочому місці (якщо член команди не може працювати через повітряну тривогу, військові дії або відсутність електрики, він має скористатися оплачуваним Emergency Leave), для співробітників, які захищають країну, запровадження Military Leave та Defense Leave, відстеження за допомогою розсилки опитувальника, чи в безпеці співробітники, чи не потрібна комусь допомога, гаряча лінія психологічної консультації, релокаційний бонус і можливість “замороження” зарплати

Джерело: складено авторами на основі [9; 11; 15–17]



мотиваційні заходи у відповідності до трансформацій потреб та мотивів працівників. Досвід мотивації персоналу окремих підприємств представлено в таблиці 2.

Таким чином підприємства на території України при формуванні системи мотивації персоналу основну увагу спрямовують, по-перше, на забезпечення заходів безпеки перебування працівників на робочих місцях з метою створення комфортного та захищеного середовища для здійснення ними робочих обов'язків, по-друге, забезпечення додаткових можливостей для дистанційної роботи в окремих сферах діяльності, по-третє, створення сприятливого психологічного клімату за рахунок покращення комунікації всередині підприємства, реалізації програм соціально-психологічної підтримки, по-четверте, збільшення ступеня залученості співробітників, формування спільного бачення майбутнього повоєнного розвитку підприємства, по-п'яте, формування додаткових програм матеріального стимулювання та матеріальної допомоги у разі потреби, по-шосте, забезпечення підтримки працівників, які перебувають в лавах

ЗСУ, по-сьоме, сприяння активності у сфері реалізації волонтерських програм та ін. Зазначені ключові тренди мотивації персоналу в умовах воєнного часу відображають гнучкість та адаптивність інструментів мотивації, які дозволяють забезпечувати підтримку працівників з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та зберігати ефективний рівень продуктивності їх роботи.

**Висновки.** Таким чином, в умовах воєнного стану система інструментів та методів мотивації персоналу перебуває у стані постійної трансформації з метою її кращого пристосування до факторів зовнішнього впливу. Мотивація персоналу виступає не лише чинником впливу на ефективність роботи працівників, а й вагомим інструментом забезпечення адаптації діяльності підприємства в цілому до екстернальних викликів. Відповідно збалансованість мотиваційних заходів, гнучкість та адаптивність мотиваційних механізмів на підприємстві має суттєве значення в сучасних умовах і має враховувати, передусім, зміни у потребах та мотивах працівників, зумовлені невизначеністю зовнішнього середовища.

### Список використаних джерел:

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 20.09.2024).
2. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 28.09.2024).
3. 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. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350> (дата звернення: 30.09.2024).
4. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021. № 10. С. 22–28.
5. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 347–352
8. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804> (дата звернення: 18.11.2024).
9. Мотиваційні ключі для лідера. URL: <https://coach-school.org/blog/keys> (дата звернення: 20.10.2024).
10. Мутерко Г.М, Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602> (дата звернення: 10.11.2024).
11. Особисті цінності: як в компанії МХП намагаються давати працівникам мету, що виходить за межі бізнес-показників. URL: <https://rau.ua/personalii/cinnosti-kompanii-mhp-morozov/> (дата звернення: 13.10.2024).
12. Прозора робота. Що пропонують компанії крім зарплати. URL: <https://robota.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0> (дата звернення: 28.10.2024).
13. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232.
14. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 90–95.
15. Що таке нематеріальна мотивація працівників? URL: <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialnamotyvaczija-praczivnykiv> (дата звернення: 24.11.2024).
16. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 16.11.2024).
17. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 25.11.2024).

## References:

1. Bondar, T.V., & Krasnonos, A.S. (2023) Suchasni metody motyvatsii personalu [Modern methods of staff motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (in Ukrainian)
2. Vasiuta, V. B., & Bulbakha, L. I. (2016) Motyvatsiia pratsi personalu na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Staff motivation in the enterprise under current economic conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (in Ukrainian)
3. Herasymenko, O., O., & Potapenko, A. V. (2023) Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Dominants of personnel motivation in the context of Ukrainian labor market transformations under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 49. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350> (in Ukrainian)
4. Dashko I. M. (2021) Motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia ekonomichnoiu efektyvnistiu trudovykh resursiv pidpriemstva [Motivation of personnel in the system of managing the economic efficiency of labor resources of the enterprise]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 10, pp. 22–28. (in Ukrainian)
5. Kozak, K. B., Korsikova, N. M., & Petrenko, Yu. O. (2022) Upravlinnia motyvatsiieiu personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu [Modern methods of staff motivation]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 4, pp. 26–34.
6. Kolot, A. M., & Tsymbaliuk, S. O. (2011) Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Staff motivation: textbook]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
7. Kuzmin, O. Ye., & Bodaretska, O. M. (2015) Vzaiemozviazok poniat "motyvatsiia" ta "motyvuвання" u systemi motyvuvannia personalu pidpriemstv [Relationship between the concepts of “motivation” and “motivating” in the system of motivating the staff of enterprises]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 347–352. (in Ukrainian)
8. Mahas, N., Parfeniuk, Ye., & Stoiko, H. (2022) Doslidzhennia suti, form, metodiv ta roli motyvatsii v upravlinni personalom pidpriemstva [Research of the essence, forms, methods and the role of motivation in the staff management of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804> (in Ukrainian)
9. Motyvatsiini kluchi dlia lidera [Motivational keys for a leader]. Available at: <https://coach-school.org/blog/keys> (in Ukrainian)
10. Muterko, H. M., & Mykhalov, D. A. (2024) Osoblyvosti motyvatsii personalu pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Features of the motivation of enterprise staff under the conditions of marital state]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602> (in Ukrainian)
11. Osobysti tsinnosti: yak v kompanii MKhP namahaiutsia davaty pratsivnykam metu, shcho vykhodyt za mezhi biznes-pokaznykiv [Personal values: how MHP tries to give employees a purpose that goes beyond business indicators]. Available at: <https://rau.ua/personalii/cinnosti-kompanii-mhp-morozov/> (in Ukrainian)
12. Prozora robota. Shcho proponuiut kompanii krim zarplaty [Transparent work. What companies offer besides salary]. Available at: <https://roboata.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0> (in Ukrainian)
13. Sereda, O.H., & Shvets, N.M. (2023) Aktualni pytannia motyvatsii pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu [Current issues of employee motivation under the conditions of martial law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, vol. 11, pp. 229–232. (in Ukrainian)
14. Fedoryshyna L. M. (2017) Motyvatsiia pratsi: pidkhody do traktuvannia [Motivation of labor: approaches to interpretation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2(35), pp. 90–95. (in Ukrainian)
15. Shcho take nematerialna motyvatsiia pratsivnykiv? [What is intangible employee motivation?]. Available at: <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-pracziivnykiv> (in Ukrainian)
16. Iak motyvuvaty pratsivnyka v umovakh viiny [How to motivate an employee in times of war]. Available at: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-viiny/> (in Ukrainian)
17. HR pid chas viiny. Yak pidtrymuvaty ta spriamovuvaty tysiaci spivrobitnykiv pid chas kryzy [HR in times of war. How to support and guide thousands of employees during a crisis]. Available at: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viiny-yak-pidtrimuvati-ta-spriamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-kryzy-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 02.12.2024