

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.10-15>**Богуславська С.І.**

доктор економічних наук

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Boguslavska Svitlana

Dr. of Economic Sc.

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

<https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>**Гончар О.П.**

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Honchar Oleksandr

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядаються основні підходи до мотивації працівників в контексті класичних теорій управління персоналом. Аналізуються ідеї таких історичних теоретиків, як Абрагама Маслоу, Віктора Врума, Фредеріка Герцберга, Пітера Друкера, з акцентом на їхній вплив на розвиток кадрового потенціалу підприємств. Автори підкреслюють важливість врахування мотиваційних чинників для підвищення ефективності управління персоналом та підвищення продуктивності праці. Окремо досліджуються сучасні методи мотивації, зокрема впровадження нематеріальних стимулів та цифрових технологій у систему управління персоналом, а також адаптація класичних теорій до сучасних умов ринку праці. Врахування цих підходів дозволяє підприємствам розвинути конкурентоспроможний кадровий потенціал і досягати високих результатів у роботі.

Ключові слова: кадровий потенціал, конкурентоспроможність персоналу, мотиваційні теорії, стратегії управління персоналом, ефективне управління мотивацією.

DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCES

The article examines the strategic aspects of the development of the enterprise's human resources potential, which is a key factor in its competitiveness in the modern market. Key attention is paid to the motivation theories of historical founders. The theory of motivation, developed by various scientists, provides a deep understanding of how motivation affects the behavior and effectiveness of employees. Maslow defined motivation through a hierarchy of needs, starting with basic physiological and achieving self-actualization. Herzberg distinguishes hygiene and motivating factors that affect employee satisfaction and their productivity. McClelland's theory emphasizes three basic needs: achievement, power and attachment, which determine people's behavior depending on social experience. Vroom, in his expectancy theory, considers motivation as the result of the interaction between expectation, instrumentality and valence, emphasizing the importance of the connection between efforts and results. Peter Drucker emphasizes the importance of clearly defined goals and employee autonomy, which stimulates their achievement and self-development. Heckhausen emphasizes the role of motivational attitudes and goals in the process of achieving results, indicating the influence of success and failure on further motivation. Each of these theories has practical application in personnel management, in particular through the creation of motivational conditions that meet the individual needs and aspirations of employees, their possibilities of expectations in the motivation process. This concerns how an individual assesses the likelihood of achieving a goal and the results of his efforts. Motivation increases when a person believes that his efforts will lead to the desired result. If expectations are realistic and achievable, the employee is more motivated. All the motivation theories considered indicate the importance of taking into account internal and external factors that stimulate employees to achieve results. Each approach has its own characteristics, but the general trend is that effective motivation management in an enterprise requires not only financial incentives, but also an understanding of psychological aspects, purposefulness, the development of personal skills and the creation of a positive working atmosphere.

Keywords: human resource potential, personnel competitiveness, motivational theories, personnel management strategies, effective motivation management.

JEL classification: J24, M54, M12, M52.

Постановка проблеми в контексті мотиваційних теорій історичних теоретиків управління персоналом полягає в тому, що для ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємств та організацій необхідно враховувати різноманітні підходи до мотивації працівників. Кожна з цих теорій пропонує унікальне бачення того, як впливати на мотивацію співробітників і тим самим підвищувати продуктивність і ефективність організації. З огляду на застосування мотиваційних теорій таких історичних теоретиків як Абрагам Маслоу, Віктор Врум, Пітер Друкер та Дейвід МакКлелланд, увага авторів буде зосереджена на важливості врахування мотиваційних чинників для підвищення ефективності управління персоналом. Кожен із цих теоретиків надає різні погляди на мотивацію працівників, що безпосередньо впливає на розбудову кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється розвитку кадрового потенціалу підприємств як ключового чинника їхньої конкурентоспроможності. Науковці аналізують різні аспекти цього питання, зокрема управління персоналом, мотивацію працівників, розвиток людського капіталу та підвищення продуктивності праці. Цікавими є дослідження Бондар Т.В. [1], Самойлової В. [2], які в своїх роботах розглядають основні питання сучасних методів управління персоналом.

Дослідження мотиваційних аспектів кадрового потенціалу спираються на класичні теорії мотивації, які розроблені такими науковцями, як Абрагам Маслоу [3], Фредерік Герцберг, Девід МакКлелланд, Віктор Врум та Пітер Друкер [4].

Сучасні дослідження зосереджені на адаптації класичних теорій мотивації до сучасних умов ринку, зокрема впровадженні цифрових технологій у сфері управління персоналом, створенні інноваційних систем мотивації та розвитку професійних компетенцій. Так, останні публікації вказують на важливість нематеріальних стимулів, таких як можливості кар'єрного зростання, корпоративна культура та навчання протягом усього життя. Отже, аналіз останніх досліджень свідчить про комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу підприємства, що включає мотиваційні теорії, інноваційні управлінські стратегії та адаптацію до сучасних умов ринку.

Попри значний прогрес у вивченні мотиваційних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства, залишається низка невирішених проблем, які потребують додаткових поглиблених досліджень. Зокрема, недостатньо вивчено, як цифровізація управлінських процесів впливає на мотиваційні механізми та ефективність персоналу в довгостроковій перспективі. Також залишається відкритим питання адаптації класичних мотиваційних теорій до умов нестабільного економічного середовища, зокрема в умовах кризових явищ та змін у структурі зайнятості.

Метою статті є дослідження стратегічних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства через

призму мотиваційних теорій класиків.

Виклад основних результатів дослідження. Розуміння тлумачення визначення мотиваційних теорій та можливість їх застосування на практиці, що відображає різні підходи до розуміння явища в менеджменті та психології, дає змогу топ-менеджменту безпосередньо впливати на персонал та мотивувати фахівців на досягнення позитивного результату в роботі. Від класичної теорії потреб Маслоу до когнітивного підходу В. Врума, де кожен із дослідників робить акцент на певних аспектах мотивації: потребах, стимулах, очікуваннях чи саморегуляції. Такий багатогранний погляд дозволяє краще зрозуміти, як формуються мотиви працівників і які методи управління можуть бути ефективними в різних ситуаціях.

Розглянемо докладно основні концепції мотиваційних теорій історичних теоретиків управління персоналом.

Абрагам Маслоу: «Люди мають певні потреби, які впливають на їхню поведінку та рівень залученості до роботи» [3]. До них А. Маслоу відносить:

1. Фізіологічні потреби - це базові потреби людини у їжі, воді, сні та відпочинку. На рівні персоналу вони забезпечуються через стабільну заробітну плату, комфортні умови праці, медичне страхування.

2. Потреби у безпеці - включають фізичну та фінансову безпеку, захист від загроз, стабільність роботи. Роботодавець може задовольнити ці потреби, пропонуючи соціальні гарантії, страхування, стабільний дохід, сприятливий трудовий клімат.

3. Соціальні потреби (потреба у приналежності) - людям важливо відчувати себе частиною команди, мати дружні стосунки та підтримку. Корпоративна культура, командні заходи, комунікація в колективі відіграють ключову роль.

4. Потреби у визнанні та повазі - працівники прагнуть отримувати визнання своїх досягнень, кар'єрне зростання, професійний розвиток. Це може бути реалізовано через систему винагород, премії, заохочення, можливості для навчання та просування.

5. Потреби у самореалізації - найвищий рівень мотивації - прагнення до творчого розвитку, реалізації власного потенціалу. Роботодавці можуть сприяти цьому, надаючи можливості для інновацій, розвитку лідерських якостей, виконання цікавих і складних завдань [3].

Менеджери можуть застосовувати цю модель для створення ефективної системи мотивації персоналу, забезпечуючи баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами. Це сприяє підвищенню продуктивності, лояльності працівників і покращенню загальної ефективності роботи організації.

Фредерік Герцберг. Двофакторна теорія, пояснює, що на задоволеність і мотивацію працівників впливають два типи факторів: гігієнічні та мотивуючі [5].

1. Гігієнічні фактори (фактори незадоволеності). Ці фактори не мотивують працівників безпосередньо, але їх відсутність може викликати незадоволення.

Вони пов'язані з робочим середовищем і організаційними умовами. До них належать: рівень заробітної плати; умови праці (освітлення, шум, температура тощо); політика компанії та якість менеджменту; відносини з керівництвом і колегами; гарантії зайнятості та стабільність роботи. Ці фактори на належному рівні лише усувають незадоволеність, але не підвищують мотивацію.

2. Мотивуючі фактори (фактори задоволеності). Ці фактори безпосередньо впливають на продуктивність і зацікавленість працівників, оскільки вони пов'язані із самою суттю роботи. До них належать: визнання досягнень; кар'єрне зростання і розвиток; можливість самореалізації; змістовність та цікавість роботи; відповідальність і автономність у виконанні завдань.

Менеджери можуть використовувати двофакторну теорію для ефективного управління персоналом: забезпечити належні гігієнічні умови (конкурентна заробітна плата, комфортне робоче середовище, стабільність роботи); впроваджувати мотивуючі фактори (підтримка професійного розвитку, можливості для самореалізації); орієнтуватися на якість роботи та залучення працівників, а не лише на матеріальні стимули [5]. Ця теорія допомагає створити умови, за яких працівники не лише уникають незадоволеності, але й отримують внутрішню мотивацію до досягнень і професійного зростання.

Девід МакКлелланд. Теорія базується на припущенні, що мотивація людей визначається трьома основними потребами, які виникають в результаті соціального досвіду. Ці потреби можна описати через такі ключові категорії: потреба в досягненнях, потреба в ухваленні влади та потреба в прив'язаності. Теорія акцентує увагу на тому, що ці потреби є результатом впливу зовнішнього середовища, виховання та досвіду людини, а не лише біологічних чи інстинктивних факторів [6].

1. Потреба в досягненнях (Need for Achievement, nAch). Ця потреба є орієнтованою на прагнення досягти успіхів, подолання труднощів і досягнення високих стандартів. Люди з високою потребою в досягненнях прагнуть досягти успіху за допомогою власних зусиль і хочуть бачити чіткі результати своїх дій. Вони мають високу внутрішню мотивацію до виконання складних завдань і зазвичай не бояться ризику, якщо є можливість контролювати результат. Особливості людей з високою потребою в досягненнях зводяться до того, що вони схильні до самостійної роботи, що дозволяє їм контролювати результат. Люблять вирішувати завдання, що вимагають інтелектуальних зусиль. Вони орієнтовані на постійне вдосконалення своїх навичок і досягнень.

2. Потреба в ухваленні влади (Need for Power, nPow). Ця потреба виявляється в прагненні досягти контролю над іншими людьми, групами чи ситуаціями. Люди з високою потребою в ухваленні влади хочуть бути лідерами, впливати на інших і отримувати

визнання за їхні досягнення в керівних ролях. Вони отримують задоволення від управління, контролю та організації інших людей, а також від створення умов для їхнього розвитку. Особливості людей з високою потребою в ухваленні влади полягає в тому, що вони прагнуть до керівних позицій і активно працюють на досягнення лідерства. Мають сильну потребу у впливі та контролі над іншими. Вони часто мотивовані конкуренцією та визнанням у суспільстві.

3. Потреба в прив'язаності (Need for Affiliation, nAff). Ця потреба орієнтована на прагнення до підтримки, співпраці та гармонії у відносинах з іншими людьми. Люди з високою потребою в прив'язаності прагнуть створювати позитивні стосунки, підтримувати тісний контакт з іншими і уникали конфліктів. Вони цінують командну роботу, підтримку і взаєморозуміння. Особливості людей з високою потребою в прив'язаності полягають в тому, що вони орієнтовані на співпрацю і підтримку колективу. Прагнуть уникали конфліктів і створювати гармонійні відносини з колегами. Схильні до комунікації та участі в соціальних активностях [6].

Знання про рівень кожної з потреб у працівників дозволяє менеджерам застосовувати індивідуальні підходи до мотивації. Наприклад, для працівників з високою потребою в досягненнях можна створювати виклики, що передбачають можливість досягти результатів та отримати конкретне визнання за свою роботу. Для працівників з високою потребою в ухваленні влади важливо забезпечити можливість для лідерства, делегування відповідальності або участі в прийнятті важливих рішень. Для працівників з високою потребою в прив'язаності слід сприяти створенню дружніх і згуртованих команд, де є можливість для ефективної комунікації та взаємної підтримки. Це дозволяє менеджерам більш ефективно налаштовувати мотивацію та збільшувати загальну продуктивність і задоволеність працівників [7].

Віктор Врум. Мотиваційна теорія Врума (також відома як теорія очікувань) була розроблена Віктором Врумом у 1964 році і базується на ідеї, що працівники приймають рішення про свою поведінку на основі очікувань того, як їхні зусилля призведуть до бажаного результату, і як цей результат буде оцінюватися [8]. Відповідно до теорії Врума, мотивація визначається трьома основними факторами:

1. Очікування (Expectancy). Цей фактор відображає віру працівника в те, що певні зусилля призведуть до певного результату. Іншими словами, це очікування того, що зусилля, витрачені на виконання завдання, приведуть до досягнення бажаного результату.

Питання, яке задає працівник: «Чи вірю я, що мої зусилля приведуть до досягнення певного результату?». Якщо працівник вірить, що його зусилля дадуть результат, він буде більше мотивований працювати. Якщо ж працівник сумнівається в результативності своїх зусиль, мотивація знизиться.

2. Інструментальність (Instrumentality). Цей

фактор відображає віру працівника в те, що досягнення результату призведе до певних винагород або інших наслідків. Іншими словами, це переконання, що досягнення конкретної мети принесе конкретну винагороду або вигоду.

Питання, яке задає працівник: «Чи отримаю я бажану винагороду за виконану роботу?». Інструментальність має значення, коли працівники очікують отримати винагороду за досягнення певних результатів. Якщо зв'язок між досягненням результату та винагородою ясний і зрозумілий, мотивація до досягнення цілі зростає.

3. Валентність (Valence). Цей фактор стосується ступеня важливості або бажаності винагороди або результату для працівника. Валентність визначається як суб'єктивна оцінка того, наскільки привабливими або цінними є результати або винагороди, що можуть бути отримані після виконання завдання.

Питання, яке задає працівник: «Наскільки важлива для мене ця винагорода?». Якщо нагорода високо оцінюється працівником, валентність буде високою, що підвищить його мотивацію. Якщо ж винагорода не має значення для працівника, валентність буде низькою, і мотивація буде слабкою [8].

Мотивація працівника, за теорією Врума, визначається як результат множення трьох вищезгаданих компонентів: $\text{Мотивація} = \text{Очікування} \times \text{Інструментальність} \times \text{Валентність}$ [8]. Це означає, що якщо будь-який з цих факторів рівний нулю (наприклад, якщо працівник не вірить, що його зусилля принесуть результат або що за цей результат буде належна винагорода), то мотивація буде дуже низькою або відсутньою.

Менеджери можуть використовувати цю теорію для створення умов, які підвищують мотивацію працівників. Покращення очікувань, забезпечення реалістичних можливостей для досягнення результатів, чітке розуміння завдань і способів їх виконання. Збільшення інструментальності - ясне та передбачуване відношення між досягненням результату та отриманням винагороди. Покращення валентності - визначення таких нагород і винагород, які будуть привабливими для працівників (підвищення зарплати, кар'єрне зростання, визнання досягнень) [9].

Теорія Врума є корисною для розуміння того, чому працівники обирають певні поведінкові стратегії на роботі і як керівники можуть впливати на мотивацію персоналу, застосовуючи конкретні практики для покращення кожного з трьох факторів.

Пітер Друкер один із найвідоміших теоретиків управління, не створював окремої теорії мотивації, але його ідеї та підходи до управління персоналом мали великий вплив на розуміння того, як мотивувати працівників і підвищувати ефективність організацій. В його роботах мотивація розглядається як частина ширшої концепції управління та розвитку організацій. Мотивація через чітке визначення цілей. Друкер вважав, що для того, щоб працівники були мотивовані, потрібно

чітко визначити цілі. Це дає можливість не тільки орієнтуватися на досягнення результатів, але й дає працівникам відчуття значущості. Вони повинні розуміти, чого від них очікують, і як їхній внесок допомагає досягти загальних цілей компанії. Таке чітке визначення цілей створює основу для цілеспрямованої роботи, підвищує продуктивність і залученість персоналу [4].

Автономія та відповідальність. Друкер наголошував, що справжня мотивація виникає, коли працівники отримують відповідальність за свою роботу і мають можливість діяти самостійно. Це підвищує рівень їхньої зацікавленості і прагнення до досягнення високих результатів. За його концепцією, керівник має делегувати важливі завдання і довіряти своїм працівникам, оскільки це сприяє їхньому розвитку і почуттю самореалізації.

Мотивація через досягнення. Пітер Друкер вважав, що важливо стимулювати працівників через досягнення. Мотивація зростає, коли працівники бачать реальні результати своєї праці, коли їхні зусилля приводять до конкретних успіхів, а досягнення є наочно визнаними і оціненими. За його словами, люди прагнуть досягти успіхів, тому їх слід мотивувати через нагороди за конкретні досягнення.

Підвищення значущості працівника. За Друкером, працівники мотивуються не лише через зовнішні винагороди, але й через визнання їхнього внеску в успіх організації. Люди хочуть відчувати себе важливими для компанії. Згідно з його ідеями, керівники повинні виявляти повагу до працівників, визнавати їх досягнення і цінувати їхній вклад у загальний процес. Це допомагає підвищити лояльність і відданість організації [4].

Розвиток і навчання. Друкер також вважав, що для підтримки високої мотивації потрібно забезпечити безперервний розвиток і можливості для навчання. Працівники повинні мати можливість удосконалювати свої навички і знання, що дозволяє їм не тільки ефективніше виконувати свою роботу, але й кар'єрно зростати. Це також допомагає організації бути більш конкурентоспроможною та готовою до змін на ринку праці.

Справедливість та довіра. У своїх працях Друкер підкреслював важливість справедливості у ставленні до працівників і встановленні довіри між керівниками та підлеглими. Мотивація значною мірою залежить від того, як працівники сприймають атмосферу справедливості та прозорості в організації. Якщо працівники відчують, що їхні зусилля оцінюються справедливо, а винагороди відповідають результатам їхньої праці, то вони більш схильні до досягнення високих результатів [4].

Застосування на практиці постулатів теорії мотивації. Менеджери можуть застосовувати принципи мотивації Друкера для створення більш ефективних робочих умов. Чітке визначення цілей для кожного працівника, делегування відповідальності, надання працівникам можливості для прийняття рішень, забезпечення можливостей для професійного розвитку і навчання, визнання і оцінка досягнень кожного співробітника,

створення справедливих і прозорих умов роботи для підтримки довіри та мотивації – такі фактори є одно-значно значущими в практичному застосуванні теорії Пітера Друкера [4].

У результаті, мотивація за Друкером є багатогранною і передбачає баланс між чіткими цілями, відповідальністю, можливостями для розвитку та визнанням досягнень. Це дозволяє створити сприятливу атмосферу для високої продуктивності та розвитку персоналу в організації.

Висновки. Розумне застосування історичних теорій мотивації персоналу до сучасних умов ринку безперечно призведе до очікуваних позитивно високих результатів діяльності підприємства. В умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, кадровий потенціал стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління кадровим потенціалом вимагає не лише залучення та утримання талановитих працівників, але й постійного розвитку їх компетенцій, адаптації до змін та створення сприятливого робочого середовища. Стратегічне управління кадровим потенціалом передбачає інтеграцію кадрової політики з загальною стратегією підприємства. Воно включає в себе планування та прогнозування кадрових потреб. Успішні підприємства проактивно аналізують тенденції ринку праці, прогнозують майбутні потреби у фахівцях та створюють плани розвитку персоналу відповідно до довгострокових цілей компанії. Це дозволяє мінімізувати ризики кадрового дефіциту та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Інвестування у навчання та професійний розвиток через постійне підвищення кваліфікації працівників є необхідною умовою для підвищення їхньої продуктивності та адаптації до нових технологій. Сучасні підприємства активно використовують корпоративне навчання,

онлайн-курси, програми наставництва та сертифікацію персоналу.

Використання сучасних технологій, таких як HR-аналітика, штучний інтелект та автоматизовані системи управління персоналом, дозволяє значно підвищити ефективність кадрових процесів, спрощуючи рекрутинг, адаптацію нових співробітників та оцінку їхньої продуктивності. Корпоративна культура, що сприяє залученню та утриманню талантів, відіграє ключову роль у забезпеченні лояльності працівників та підвищенні їхньої ефективності. Використання нематеріальних методів мотивації, гнучких графіків роботи, можливостей для кар'єрного зростання та розвитку лідерських навичок сприяє створенню стабільного та згуртованого колективу. У сучасних умовах популярності набувають віддалена робота, фріланс та змішані моделі зайнятості. Підприємства, які пропонують гнучкі умови співпраці, можуть залучати висококваліфікованих спеціалістів незалежно від їхнього місця розташування, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку. Важливим аспектом кадрової стратегії є виявлення перспективних працівників, їхнє навчання та підготовка до керівних посад. Формування внутрішнього кадрового резерву дозволяє підприємствам уникати дефіциту управлінських кадрів та ефективно реагувати на виклики ринку.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу є комплексним процесом, що охоплює як традиційні підходи до управління персоналом, так і інноваційні технології та сучасні методики навчання. Компанії, які системно працюють над розвитком своїх працівників, отримують не лише високопродуктивний персонал, а й суттєві конкурентні переваги, що сприяють довгостроковому успіху на ринку.

Список використаних джерел:

1. Бондар Т.В. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, Вип. 57 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
2. Самойлова В. (2024). Що таке мотивація та як її розвинути: 5 ефективних способів. Gosta. URL: <https://gosta.media/psycholohiya/sho-take-motivaciya-ta-yak-yiyi-rozvinuti-5-efektivnih-sposobiv/>.
3. Маслоу А.Г. (2011). Політична енциклопедія. пер. з англ. К.: Парламентське вид-во, 430 с.
4. Друкер П. (2020). Виклики для менеджменту XXI століття. пер. з англ. К.: КМ-БУКС, 273 с. ISBN:978-966-948-714-8.
5. Herzberg F. (2008). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-63369-134-6.
6. McClelland D.C. (1987). Human motivation. Cambridge Universiti Press. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1988-97516-000>.
7. Черниш І., Козик М. (2021). Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон, Вип. 1(80), С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242).
8. Vroom V.H. (1964). Work and motivation. Wiley.
9. Кирич Н.Б. (2017). Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, № 6(3). С. 39-141. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_3/jrn/pdf/29.pdf.
10. Анісімова О.М., Ковальська Л.А., Лукаш Г.П., та ін. (2021). Трансформаційні процеси у суспільній та соціокультурній сферах України. Вінниця: Нілан-ЛТД, 185 с. ISBN 978-966-924-972-2.

References

1. Bondar, T.V. (2023). Suchasni metody motyvatsiyi personalu [Modern Methods of Employee Motivation]. *Economy and society*, Vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>. [in Ukrainian].
2. Samoilova, V. (2024). Shcho take motyvatsiya ta yak yi rozvynuty: 5 efektyvnykh sposobiv [What is Motivation and How to Develop It: 5 Effective Ways]. Gosta. Retrieved from: <https://gosta.media/psyholohiya/sho-take-motivaciya-ta-yak-yiyi-rozvinuti-5-efektivnih-sposobiv/>. [in Ukrainian].
3. Maslow, A.G. (2011). Politychna entsyklopediya [Political Encyclopedia.]. trans. from English. K.: Parlamentske vydavnytstvo. 430 p. [in Ukrainian].
4. Drucker, P. (2020). Vyklyky dlya menedzhmentu XXI stolittya. [Challenges for Management in the 21st Century]. trans. from English. K.: KM-BUKS. 273 p. ISBN:978-966-948-714-8. [in Ukrainian].
5. Herzberg, F. (2008). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-63369-134-6. in English].
6. McClelland, D.C. (1987). Human motivation. Cambridge University Press. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/1988-97516-000>. in English].
7. Chernysh, I., & Kozyk, M. (2021). Suchasni formy i metody motyvatsiyi personalu pidpryyemstv sfery posluh [Modern Forms and Methods of Employee Motivation in Service Sector Enterprise.]. *Ekonomika i rehion*, No. 1(80). Pp. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242). [in Ukrainian].
8. Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. Wiley. [in English].
9. Kyrych, N.B. (2017). Motyvatsiya ta stymulyuvannya personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryyemstvom [Motivation and Incentives for Employees in Effective Enterprise Management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, No. 6(3). Pp. 139–141. Retrieved from: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_3/jrn/pdf/29.pdf. [in Ukrainian].
10. Anisimova, O.M., Kovalska, L.A., & Lukash, G.P. (2021). Transformatsiyni protsesy u suspil'niy ta sotsiokulturniy sferakh Ukrayiny [Transformational processes in the social and socio-cultural spheres of Ukraine]. Vinnytsia: Nilan-LTD. 185 p. ISBN 978-966-924-972-2. [in Ukrainian].