

Григоренко Олександр Петрович, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Hryhorenko Oleksandr, PhD student, Department of Management named after Professor J. S. Zavadskyi, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
<https://orcid.org/0009-0007-7157-051X>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ FEATURES OF FORMATION OF THE STAFF MOTIVATION SYSTEM OF COMMERCIAL BANKS OF UKRAINE

Григоренко О. П. Особливості формування системи мотивації персоналу комерційних банків України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 355 – 359.

Hryhorenko O. Features of formation of the staff motivation system of commercial banks of Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 1, pp. 355 – 359.

У статті розглянуто сутність понять «потреби», «інтерес» та «мотив». Встановлено, що кожному працівникові притаманні свої особисті мотиви, які виконують певні функції: орієнтувальну, сутнісну, спонукальну, координаційну та соціально-директивну. Розглянуто зміст та значення функцій, які виконують мотиви. На основі аналізу інформаційних джерел проаналізовано різноманітні визначення поняття «мотивація», які було систематизовано відповідно до таких підходів: сутність мотивації в загальному розумінні, залежно від поведінки людини та відповідно до сфери управління. Розглянуто динаміку кількості діючих банків в Україні та динаміку суми чистого прибутку (збитку) комерційних банків України. Встановлено, оскільки основним ресурсом, за рахунок якого здійснюється ефективна діяльність банків, є персонал, то керівництву варто приділяти значну увагу саме мотивації персоналу, яка повинна включати в себе поєднання як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Наведено рекомендований перелік можливих заходів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу комерційних банків України. Охарактеризовано складові зовнішньої та внутрішньої мотивації співробітників. Розроблено перелік завдань, які повинна включати в себе система мотивація персоналу комерційних банків на кожному етапі її формування в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: мотивація, формування, система, персонал, система мотивації персоналу, комерційний банк, мотив, потреба, інтерес, продуктивність праці, ефективність, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

The article examines the essence of the concepts of "needs", "interest", and "motive". It is established that each employee has his motives, which perform specific functions: orienting, essential, motivating, coordinating, and socially directive. The content and meaning of the tasks performed by motives are considered. Various definitions of the concept of "motivation" are analyzed based on the analysis of information sources. Summarizing these definitions, they were systematized according to the following approaches: the essence of motivation in the general sense, depending on human behavior and by the sphere of management. The dynamics of the number of operating banks in Ukraine and the dynamics of the net profit (loss) of Ukrainian commercial banks are considered. It is established that since the primary resource at the expense of which the effective activity of banks is carried out is human resources, the management should pay significant attention to staff motivation, which should include a combination of both material and non-material motivation. A recommended list of possible measures for commercial banks' material and non-material staff motivation in Ukraine is given. The components of external and internal staff motivation are characterized. It has been established that the combination of intrinsic and extrinsic motivation will help encourage and motivate employees to satisfy their needs through high performance. Each commercial bank uses its own staff motivation system, which has advantages and disadvantages. It is proven that the disadvantages hinder the realization of the potential of employees and slow down the development of banks. A list of tasks that the system of staff motivation of commercial banks should include at each stage of its formation in the conditions of modern challenges has been developed. It has been established that compliance with this list will allow commercial banks to ensure that each employee works with maximum dedication and efficiency.

Keywords: motivation, formation, system, human resource, staff motivation system, commercial bank, motive, need, interest, labor productivity, efficiency, material motivation, non-material motivation.

Вступ

Мотивація персоналу – це той чинник, який спонукає співробітників працювати з більшою самовіддачею і зосереджуватися на результатах виконаної роботи. На сьогодні для все більшої кількості працівників матеріальна мотивація має менший вплив на їхню продуктивність праці, що змушує керівників шукати нові альтернативні способи мотивації. Організації, які першочерговим завданням ставлять забезпечення комфортних умов праці та професійного розвитку своїх працівників, мають більший успіх та стійкі відносини з персоналом. Тому розробка ефективної системи мотивації є ключовим аспектом сучасного управління персоналом.

В умовах конкурентного середовища кожна організація повинна мати свою унікальну систему мотивації персоналу. Вміння правильно її сформувати та реалізувати є вирішальним для ефективної та результативної діяльності будь-якої установи, в т. ч. й банківської. Розробка системи мотивації, яка враховує специфічні особливості банківської сфери, може значно покращити роботу банків. Зокрема, винагорода за досягнення поставлених цілей може стимулювати працівників до більш ефективної роботи. Також важливо забезпечити персонал банків необхідними навичками для вдосконалення їхніх професійних здібностей. Саме тому є важливою розробка такої системи мотивації персоналу, яка враховувала б особливості діяльності банківських установ.

© Григоренко Олександр Петрович, 2025

Питання щодо особливостей формування системи мотивації персоналу організацій, в т. ч. й комерційних банків України, розглядали такі науковці: Бульбаха Л. І., Васюта В. Б., Гавриш О. М., Гарасимлюк М. В., Гвініашвілі Т. З., Гринько Т. В., Данилевич Н. С., Драмарецька К. П., Захарчук Д. В., Зось-Кіор М. В., Кісіль З. Р., Левицька О. М., Оксенюк К. І., Посмітна М. В., Прохоровська С. А., Саєць І. А., Сайко В. Р., Скидан С. В., Федоришина Л. М., Швець Д. В., Шинкаренко А. В., Юрчук Н. П. та ін. Зокрема, вони вивчали вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на формування системи мотивації персоналу, методичні підходи та інструменти щодо мотиваційної політики в організації, а також її ефективність та вплив на продуктивність праці персоналу. Однак аналіз результатів досліджень зазначених науковців свідчить, що питання особливостей мотивації персоналу саме комерційних банків України та формування ефективної системи мотивації залишаються недостатньо розкритими (особливо в сучасних динамічних умовах їх функціонування та розвитку).

Формулювання цілей статті

Метою статті є розкриття сутності та значення поняття «мотивація», а також особливостей формування системи мотивації персоналу комерційних банків України, що сприятиме визначенню її впливу на продуктивність праці персоналу та ключових показників ефективності діяльності банків.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних мінливих умовах функціонування комерційних банків України система забезпечення їх розвитку характеризується певними рисами та наявністю необхідної, надійної та ефективної роботи персоналу. Забезпечити підвищення продуктивності праці можливо саме за рахунок ефективного формування системи мотивації персоналу. З метою визначення сутності поняття «мотивація» першочергово розглянемо наукові підходи до визначення потреб, інтересів та мотивів людини.

Потреби викликають певний інтерес у діяльності людини з метою отримання благ, що сприятимуть задоволенню цих потреб. Коли особистість усвідомлює зміст потреб та можливість їх задоволення, то в неї відповідно виникає інтерес до цих благ та методів, за допомогою яких їх можна отримати. У такому випадку потреби інтерпретуються в інтереси.

Поняття «інтерес» походить від латинського «interesse» та означає бути всередині, мати важливе значення [10]. Таким чином, інтерес – це усвідомлена потреба, що характеризується ставленням людини до значущих для неї явищ, предметів і благ. Інтерес є своєрідною актуалізованою потребою, задоволення якої вимагає певних дій від людини чи групи.

Інтерес не спонукає людину діяти, якщо немає можливості для реалізації. Інтерес призводить до виникнення спонукальної поведінки та мотивів. Поняття «мотив» походить від латинського «movere», що означає рухатися [14].

Поняття «мотив» варто розглядати як усвідомлене внутрішнє спонукання до дії, що виникає у людини з появою та необхідністю задоволення її потреб. Варто відмітити, що мотиви властиві кожній людині і можуть відрізнятися залежно від тієї чи іншої ситуації [7].

У ході дослідження встановлено, що мотиви виконують певні функції (рис. 1).

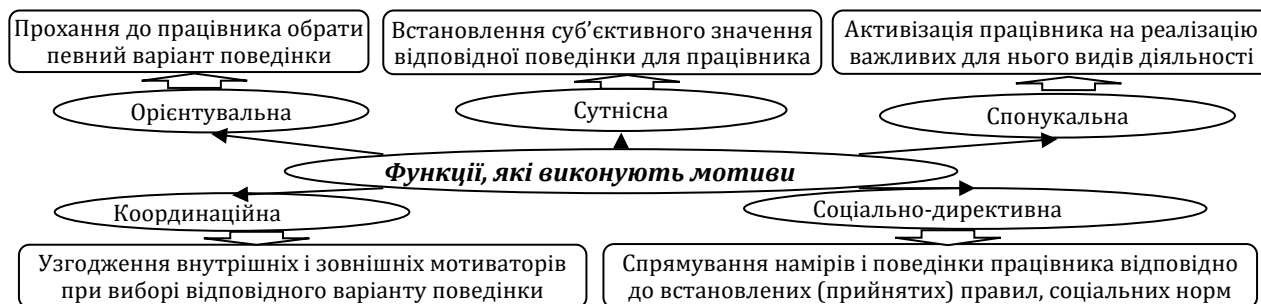


Рис. 1. Функції, які виконують мотиви. Джерело: Розроблено на основі [12].

Мотив зазвичай розглядають у контексті мислення та виявлення потреб й інтересів. Мотиви виникають майже одночасно з виникненням потреб та інтересів. Мотив – це своєрідна реакція на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У сучасній літературі існує велика кількість різноманітних визначень поняття «мотивація». Так, на думку Зось-Кіора М. В. та Скидана С. В., мотивацію варто розглядати через функцію менеджменту й визначати її як процес, який менеджер втілює, щоб стимулювати працівників до досягнення індивідуальних та організаційних цілей. Цей процес включає в себе визначення мотивації працівників та розробку стимулів, які допоможуть їм досягти поставлених завдань [5].

Васюта В. Б. та Бульбаха Л. І. вважають, що мотивація є рушійною силою, яка змушує людей діяти, ефективно виконувати поставлені завдання та досягати встановлених цілей [1].

Як зазначено у [4], мотивація діяльності людини – це взаємодія зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до дії, впливаючи на її поведінку з метою досягнення особистих і організаційних цілей.

Узагальнюючи різноманітні визначення поняття «мотивація», ми систематизували їх відповідно до таких підходів: сутність мотивації в загальному розумінні, залежно від поведінки людини та відповідно до сфери управління (рис. 2). Функція мотивації полягає в тому, що необхідно керувати персоналом через колектив та через лідерів. До кожного співробітника ставиться вимога, щоб він зрозумів важливість своєї ролі в колективі та працював з максимальною ефективністю. Це сприятиме досягненню спільних цілей, задоволенню індивідуальних потреб та розвитку колективу загалом.

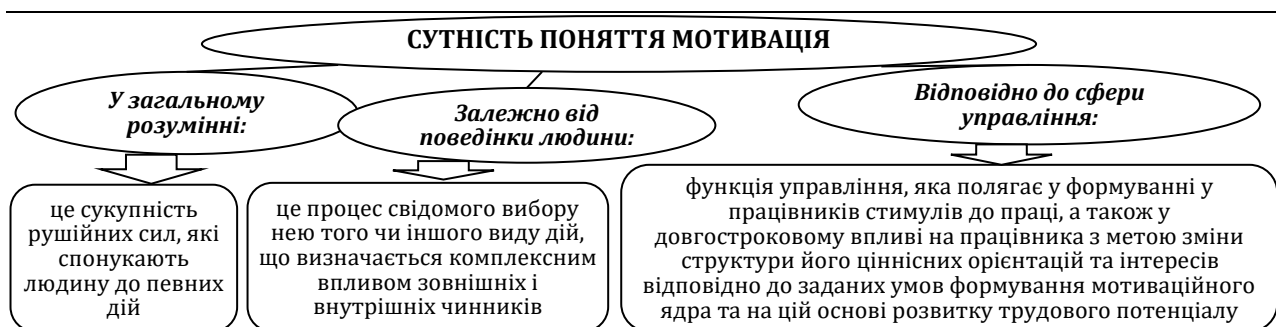


Рис. 2. Підходи щодо визначення сутності поняття «мотивація». Джерело: Розроблено на основі [15].

Для сучасного соціуму, який стикається з різноманітними викликами, що спричинені стрімкими змінами та кризами як економічного, так й природного характеру, є важливим системний та комплексний

Таблиця 1. Динаміка кількості діючих банків в Україні, од.

Показник	Рік					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість діючих банків, з них:	74	71	67	63	61	82,43
з іноземним капіталом, у т. ч.:	33	33	30	27	26	78,79
зі 100% іноземним капіталом	23	23	22	19	19	82,61

Джерело: Розраховано на основі даних Мінфін [6].

позитивним залишається тенденція до зростання суми чистого прибутку комерційних банків України у 2024 р. порівняно з 2020 р. у 2,6 рази (рис. 3).



Рис. 3. Динаміка суми чистого прибутку (збитку) комерційних банків України

Джерело: Розраховано на основі даних Національного банку України [8].

- використовувати систему бонусів чи надбавок за перевиконання ключових показників ефективності (KPI) банку;
- сформувати шкалу, в якій прописати можливі додатково отримані відсотки від продажу/укладання договорів з клієнтами;
- виплачувати премії за високі показники діяльності та виконання плану.

Щодо нематеріальної мотивації, то для співробітників комерційних банків варто застосовувати такі складові [2]: надання пільг/системи знижок на послуги банку, в якому працює співробітник; можливість кар'єрного зростання, участь в обговоренні важливих стратегічних складових у діяльності банків; наявність медичного страхування; надання безкоштовного харчування, путівок на відпочинок; організація культурних заходів, корпоративних вечірок; наявність компенсаційних пакетів; публічне визнання заслуг, нагородження кращих працівників подяками; професійні конкурси із розіграшами призів; можливість дистанційної роботи співробітників у певні дні тижня; підвищення кваліфікації, тренінги, майстер-класи за сприяння керівництва банку; створення комфортних умов праці, поліпшення організації робочого місця співробітника; наявність психологічної підтримки на робочому місці, особливо у важких сучасних умовах воєнного стану.

Крім матеріальної та нематеріальної мотивації, яка належить до зовнішніх чинників мотивації співробітників, серед особливостей формування системи мотивації персоналу комерційних банків України варто також виокремити внутрішню мотивацію. До неї належать бажання, потреби, стимули та самомотивація кожного працівника. Саме поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації сприятиме до заохочення та спонукування співробітників до задоволення власних потреб через прояв високих

результатів роботи. Варто зазначити, що оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників є основою для взаємоузгодження інтересів працівників з цілями діяльності комерційних банків.

Кожен комерційний банк використовує власну систему мотивації персоналу, яка має як переваги, так і недоліки. Варто вказати, що саме недоліки стримують реалізацію потенціалу працівників та гальмують розвиток банків. Тому маючи недоліки у системі мотивації персоналу, керівництву комерційних банків варто першочергово звернути на них увагу та внести певні корективи з метою подальшої продуктивної діяльності кожного співробітника. У ході дослідження ми розробили перелік завдань, які повинна включати в себе система мотивації персоналу комерційних банків на кожному етапі її формування в умовах сучасних викликів (табл. 2).

Таблиця 2. Етапи формування системи мотивації персоналу комерційних банків та основні її завдання

Етап формування системи мотивації	Перелік завдань	Характеристика
Проведення анкетування персоналу та керівників для виявлення проблем, які виникають у системі мотивації	– розробка анкети для опитування працівників та керівників банку щодо наявної системи мотивації персоналу; – систематизація отриманих результатів	Для достовірності отриманих результатів анкетне опитування має бути анонімним та охоплювати максимальну кількість як управлінського персоналу, так і робітників
Визначення цілей формування системи мотивації персоналу	– перегляд наявної системи мотивації персоналу та виявлення її недоліків; – формування нових цілей системи мотивації персоналу з урахуванням наявних недоліків	Сформовані цілі мають бути взаємопов'язані із головною метою діяльності банку та стратегією його розвитку на довгострокову перспективу. Крім того, при внесенні коректив у наявну систему мотивації персоналу необхідно уникати першочергово допущених недоліків
Проведення діагностики діяльності банку	– аналіз матеріальних та нематеріальних ресурсів, наявних на балансі банку; – оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на діяльність банку	Оцінку доцільно здійснювати з метою виявлення наявних фінансових ресурсів для розробки системи мотивації персоналу банку, а також визначення можливого впливу зовнішніх чинників на її реалізацію
Розробка системи мотивації на основі отриманих даних	– формування переліку заходів матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників	Варто враховувати той чинник, що ефективнішою буде така система мотивації персоналу, яка враховуватиме комплекс як матеріальної, так і нематеріальної мотивації
Розрахунок фінансових витрат банку на розроблені заходи щодо мотивації	– формування кошторису витрат на перелік заходів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу	Кошторис витрат доцільно формувати, виходячи із наявних фінансових ресурсів банку, які керівництво готове виділити на реалізацію розробленої системи мотивації персоналу
Детальне інформування персоналу про наявні зміни у системі мотивації персоналу	– організація зборів трудового колективу; – представлення оновленої системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, початок її реалізації	Обов'язково варто проінформувати кожного співробітника банку про наявні зміни у системі мотивації персоналу. Співробітникам необхідно поставити підписи, які засвідчують підтвердження того, що інформація є доведеною та зрозумілою. Лише після того, як всі співробітники банку будуть проінформовані, варто розпочинати реалізацію розробленої системи мотивації
Реалізація розробленої системи мотивації персоналу та проведення повторного анкетування з метою аналізу результатів впроваджених заходів	– апробація оновленої системи мотивації персоналу; – повторне анкетне опитування працівників та керівників банку щодо оновленої системи мотивації персоналу; – систематизація отриманих результатів	Після декількох місяців реалізації розробленої системи мотивації персоналу доцільно провести повторне анкетне опитування як управлінського персоналу, так і робітників щодо запровадженої системи мотивації персоналу
Визначення ступеня досягнення поставлених цілей формування системи мотивації персоналу	– на основі результатів анкетного опитування визначення ступеня досягнення цілей формування системи мотивації персоналу та необхідність її коригування	Оцінку доцільно здійснювати для визначення ефективності оновлених заходів щодо матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. При виявленні певних недоліків доречно відразу внести корективи

Джерело: Розроблено на основі [9].

Таким чином, саме дотримання зазначених етапів формування системи мотивації персоналу комерційних банків сприятиме забезпеченню її ефективності та підвищенню продуктивності праці персоналу, що своєю чергою вплине на прибутковість та динамічний, сталий розвиток комерційних банків у сучасних умовах.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, створення ефективної та конкурентоспроможної банківської системи, здатної забезпечити високий рівень інвестиційної активності та інновацій на фінансовому ринку, є необхідною умовою сталого розвитку української економіки та її подальшої інтеграції у світовий економічний простір. Успіх банків безпосередньо залежить від якості роботи кожного співробітника. Встановлено, що основною рушійною силою розвитку комерційних банків, є персонал, а інструментом активізації їхньої професійної діяльності – система мотивації. Комерційні банки використовують різні методи матеріальної та нематеріальної мотивації своїх співробітників. Сформована система мотивації персоналу впливає на продуктивність праці працівників, їхню якість роботи, величину прибутку банків та їх розвиток у майбутньому. Саме тому з метою формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах сучасних викликів було сформовано перелік завдань, які повинна включати в себе система мотивації персоналу комерційних банків на кожному етапі її формування, що дозволить забезпечити роботу кожного співробітника з максимальною самовіддачею та ефективністю. Перспективами подальших досліджень є пошук шляхів щодо підвищення ефективності

формування системи мотивації персоналу комерційних банків України з урахуванням сучасних викликів зовнішнього середовища, а також розробка та впровадження нових підходів до побудови системи мотивації персоналу комерційних банків в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Література

1. 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>.
2. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії Covid-19. *Аграрна політика України в умовах глобальних викликів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер., м. Київ, НУБіП України, 23-24 вересня 2021 р. Київ, 2021. С. 244–247.
3. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>.
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63–68.
5. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 3. Том 10. С. 143–148.
6. Кількість банків в Україні (2008-2025). *Мінфін* : веб сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>.
7. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
8. Наглядова статистика. *Національний банк України* : веб сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
9. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
10. Пічко Р. С. Страховий інтерес як базова категорія страхування. *Право і суспільство*. 2017. № 3. Ч. 2. С. 70–74.
11. Прохоровська С. А. 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>.
12. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 36. С. 60–69.
13. Семенчук Т., Гусак О. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія: Економіка і управління*. 2020. Вип. 47. С. 15–22. DOI: <http://doi.org/10.32703/2664-2964-2020-47-15-22>.
14. Спіцина Л. В. Психологія управління : навчальний посібник. Запоріжжя: «А+», 2018. 139 с.
15. Федоришина Л. М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 90–95.

References

1. Vasuta, V. B., & Bulbakha, L. I. (2016). Motyvatsiya pratsi personalu na pidpryyemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Motivation of labor of enterprise staff under modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
2. Havrysh, O. M. (2021). Rol' ta znachennya nematerial'noi motyvatsiyi personalu u diyal'nosti sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv v umovakh pandemiy COVID-19 [The role and significance of non-material motivation of staff in agricultural enterprises during the COVID-19 pandemic]. In *Agrarna polityka Ukrainy v umovakh hlobal'nykh vyklykiv: materialy Mizhnar. nauk.-prak. konfer. (do yuvileyu ekonomichnoho fakul'tetu)*, Kyiv, 23-24 September 2021, pp. 244–247.
3. Havrysh, O. M., Dramarets'ka, K. P., & Hrozovs'kyi, M. S. (2021). Rol' korporatyvnoi kul'tury u motyvatsiyi personalu pidpryyemstva [The role of corporate culture in the motivation of enterprise staff]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>.
4. Hryn'ko, T. V., Hviniashvili, T. Z., & Shynkarenko, A. V. (2021). Osoblyvosti formuvannya mekhanizmu motyvatsiyi ta stymulyuvannya personalu pidpryyemnyts'kykh struktur [Features of forming the mechanism of motivation and stimulation of enterprise staff]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 174, pp. 63–68.
5. Zos'-Kior, M. V., & Skydan, S. V. (2020). Osoblyvosti motyvatsiyi personalu v umovakh nestabil'noho biznes-seredovishcha [Features of staff motivation in an unstable business environment]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 10, no. 3, pp. 143–148.
6. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Kil'kist' bankiv v Ukraini (2008-2025) [Number of banks in Ukraine (2008-2025)]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>.
7. Kisil', Z. R., & Shvets, D. V. (2023). Motyvatsiya diyal'nosti lyudyny: navchal'nyi posibnyk u skhemakh, tabletakh, komentarakh [Motivation of human activity: A textbook in schemes, tables, and comments]. Odessa: Vydavnytstvo ODUVS.
8. National Bank of Ukraine. (2025). Nahlyadova statystyka [Supervisory statistics]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
9. Okseiniuk, K. (2022). Formuvannya systemy motyvatsiyi personalu na pidpryyemstvi [Formation of the motivation system for enterprise staff]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
10. Pichko, R. S. (2017). Strakhovyi interes yak bazova katehoriya strakhuvannya [Insurance interest as a basic category of insurance]. *Pravo i suspil'stvo*, no. 3, part 2, pp. 70–74.
11. Prokhorivska, S. A. (2023). Motyvatsiya personalu pidpryyemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise staff in the context of contemporary challenges]. *Transformatsiyna ekonomika*, no. 2(02), pp. 45–48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
12. Saiko, V. R. (2023). Doslidzhennya poniattya "motyvatsiya" v konteksti upravlinnya personalom [Study of the concept of "motivation" in the context of personnel management]. *Naukovi zapysky L'vivskoho universytetu byznesu ta prava*, Series: Economics, vol. 36, pp. 60–69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7723519>.
13. Semenчук, T., & Husak, O. (2020). Osoblyvosti systemy motyvatsiyi pratsivnykiv transportnykh pidpryyemstv [Features of the motivation system of employees in transport enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT*, Series: Economics and Management, Bun. 47, pp. 15–22. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2020-47-15-22>.
14. Spitsyna, L. V. (2018). Psykholohiya upravlinnya: navchal'nyi posibnyk [Psychology of management: A textbook]. Zaporizhzhia: "A+", 139 p.
15. Fedorishyna, L. M. (2017). Motyvatsiya pratsi: pidkhody do traktuvannya [Labor motivation: Approaches to interpretation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2(35), pp. 90–95.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2025 р.