

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2024. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.56>

УДК 331.522

V. S. Kushniruk,

к. е. н, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4368-8912>

V. Ya. Golinei,

магістр з фінансів та кредиту,

Буковинський державний фінансово-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0854-5043>

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ
ПІДПРИЄМСТВА**

V. Kushniruk,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Hotel and Restaurant Business and Business Organisation,*

Mykolaiv National Agrarian University

V. Golinei,

Master of Science in Finance and Credit,

Bukovinian State University of Finance and Economics

**STAFF MOTIVATION AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY
OF LABOUR RESOURCES USE**

У статті визначено, що мотивація персоналу є одним з ключових інструментів управління трудовими ресурсами, що безпосередньо впливає на продуктивність та результативність співробітників. Подано, що у сучасних умовах розвитку економіки та зростання конкуренції важливість мотивації стає ще більш актуальною. Досліджено, що мотивація охоплює різноманітні процеси та методи, спрямовані на забезпечення співробітників мотиваційними стимулами, які відповідають їхнім індивідуальним потребам та інтересам, що дозволяє досягти високих результатів у роботі. Встановлено фактори, що впливають на мотивацію персоналу, що включають рівень оплати праці та бонусів, розподіл обов'язків і відповідальності, кар'єрний розвиток, а також цікаві та складні завдання. Проаналізовано, що сучасні технології відіграють важливу роль у системах мотивації, дозволяючи створювати більш ефективні та індивідуалізовані підходи до стимулювання працівників.

The article defines that staff motivation is one of the key tools for managing labour resources, which directly affects the productivity and efficiency of employees. It is shown that in the current conditions of economic development and growing competition, the importance of motivation is becoming even more relevant. It has been researched that motivation covers a variety of processes and methods aimed at providing employees with motivational incentives that meet their individual needs and interests, which allows achieving high results in work. The author distinguishes that the main motivational incentives can be divided into tangible, such as high salaries and bonuses, and intangible, such as praise, opportunities for professional growth and a friendly social climate in the team.

The factors influencing staff motivation are identified, including the level of remuneration and bonuses, distribution of duties and responsibilities, career development, as well as interesting and challenging tasks. It is described that there are a significant number of motivation methods, among which the most effective are financial motivation, including salary increases and bonuses; material

incentives in the form of bonuses and gifts; career development, which involves promotion; personal development through courses and training programmes; collective motivation through competitions and joint events; support and recognition from management, as well as the organisation of professional competitions.

It is analysed that modern technologies play an important role in motivation systems, allowing to create more efficient and individualised approaches to employee incentives. Effective incentive programmes benefit both employers and employees. They reduce costs, increase employee satisfaction, engagement and efficiency. An attractive incentive system sets a company apart from its competitors and makes it a desirable place to work, especially for young professionals such as millennials. The study shows that employee benefits are an important element in choosing a workplace for the youngest players in the labour market.

It is suggested that the integration of motivational strategies into the overall system of personnel management is a prerequisite for improving the efficiency of the use of labour resources of enterprise. It has been allocated that the use of individualised approaches to motivation, consideration of cultural and sectoral peculiarities, as well as active use of modern technologies contribute to the creation of favourable conditions for the development and productive activity of employees, which ultimately increases the competitiveness of the enterprise in the market.

Ключові слова: *мотивація, персонал, трудові ресурси, система мотивації, методи мотивації.*

Keywords: *motivation, personnel, labour resources, motivation system, motivation methods.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції на ринку,

ефективне використання трудових ресурсів стає критичним фактором успішності підприємства. Одним із ключових аспектів управління персоналом, що безпосередньо впливає на продуктивність і результативність роботи співробітників, є мотивація. Проте, багато підприємств стикаються з проблемою недостатнього рівня мотивації персоналу, що призводить до зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів та погіршення загальної ефективності діяльності. Відсутність систематизованого підходу до мотивації працівників знижує їхню зацікавленість у досягненні корпоративних цілей, що, у свою чергу, негативно впливає на конкурентоспроможність та фінансові показники підприємства. Тому дослідження методів та інструментів мотивації персоналу є актуальним завданням для підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній науковій літературі тема мотивації персоналу отримала значну увагу як один з ключових факторів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Останні дослідження Борисюк О. М., Клюка А. І. [1], Дашко І. М. [2], Заставнюк Л. [3] підкреслюють важливість індивідуального підходу до мотивації працівників. Дослідження Ігнатюк В., Туніної Г. [4], Кушнірук В., Крамарчук М., Зозулі О. [5] показують, що ефективні системи мотивації повинні враховувати особисті цінності, потреби та очікування співробітників. Наприклад, дослідження Непочатенко В. [6], Прокопенко Н. [7] показують, що для молодих працівників важливими мотиваційними чинниками є можливості для професійного росту та розвитку, тоді як для старших працівників більш значущими є стабільність і соціальні гарантії. Крім того, значну увагу приділяється ролі нематеріальної мотивації, такої як визнання досягнень, створення комфортних умов праці та формування позитивного корпоративного клімату.

У контексті підприємств різних галузей, численні публікації

підкреслюють необхідність інтеграції мотиваційних стратегій у загальну систему управління персоналом. Прохоровська С. А. [8], Сивицька І. Г., Синиченко А. В. [9], описали позитивний вплив мотиваційних програм на продуктивність, залученість і лояльність співробітників. Дослідження Уткіної Г. А. [10], Шатілової І., Сенишин О. [11], проведені в різних секторах, від виробничих до сервісних компаній, демонструють, що інвестиції в мотиваційні програми окупаються за рахунок підвищення ефективності, зниження плинності кадрів та покращення якості виконуваних робіт. Сучасні підходи до мотивації також включають використання технологій та гнучких графіків роботи, що дозволяє адаптувати мотиваційні стратегії до індивідуальних потреб працівників і підвищувати їхню задоволеність роботою.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є дослідження мотивації персоналу як фактору підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань: описати сутність мотивації персоналу; дослідити фактори мотивації; розглянути найбільш ефективні методи мотивації, описати важливість побудови системи мотивації на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація є одним з ключових інструментів управління персоналом і являє собою безліч різних процесів і методів, що дозволяють мотивувати співробітників на більш високу продуктивність і результативність. В її основі лежить ідея про те, що людина, яка має індивідуальні потреби та інтереси, повинен отримувати від організації певні мотиваційні стимули, що дозволяють йому досягати кращих результатів.

Усередині підприємства мотивація може виражатися у вигляді преміювання, можливостей професійного розвитку, підвищення рівня оплати праці та інших форм впливу, що дозволяють мотивувати персонал до більш високої продуктивності праці [1]. Крім того, стимулювання трудової

діяльності включає в себе ряд заходів, спрямованих на створення умов для ефективної роботи персоналу, таких як розробка графіка роботи, забезпечення необхідним робочим місцем і технічним обладнанням і багато іншого.

Однією з основних цілей системи мотивації на підприємстві є підвищення ефективності та продуктивності [2]. Це досягається за рахунок того, що співробітники відчують важливість і значимість своєї роботи, отримують задоволення від робочого процесу і ставлять перед собою нові цілі і завдання. В результаті відбувається збільшення числа щасливих і мотивованих співробітників, підвищення рівня довіри і лояльності до підприємства, а також збільшення обсягів виробництва товарів і послуг.

Однак створення ефективної системи мотивації - завдання не з легких. Для її вирішення необхідно провести глибокий аналіз існуючої системи мотивації і розробити нові підходи, які будуть розраховані на конкретні особливості організації і персоналу. Важливо враховувати, що мотиваційні стимули не повинні обмежуватися тільки матеріальною винагородою, так як у багатьох співробітників набагато важливіше інші мотиваційні фактори. Крім того, необхідно продумати не тільки впровадження нової системи, а й розробити методи та інструменти оцінки її ефективності.

Мотивація персоналу - це комплекс заходів, які створюють позитивне ставлення працівників до своєї роботи, діяльності організації і стимулюють їх до досягнення поставлених цілей [3]. Суть мотивації полягає в тому, що результативність і результативність роботи працівника залежать не тільки від його професійних навичок, але і від кількості мотиваційних і стимулюючих факторів.

Серед основних мотиваційних стимулів можна виділити наступні: матеріальна винагорода (висока заробітна плата, премії тощо); нематеріальні винагороди (похвала, заохочувальні грамоти, можливості для професійного зростання тощо); соціальний клімат в колективі (доброзичливе ставлення з

боку колег, шанобливе ставлення з боку керівництва, командний дух тощо) [4].

Перейдемо до факторів, які впливають на мотивацію співробітників. Так як їх знання допомагають керівнику утримувати цінні кадри і досягати високої ефективності їх діяльності.

Фактори, що впливають на мотивацію персоналу: рівень оплати праці та бонусів, розподіл обов'язків і відповідальності, кар'єрний розвиток та професійне зростання, цікаві та складні завдання, комфортні умови праці, взаємини в колективі та командна робота, визнання і заохочення успіху, досвідчений керівник, наставництво, наявність інформації про компанію та її діяльність, прозорість відносин з керівництвом і можливість висловити свою думку [5].

Внутрішні фактори мотивації безпосередньо пов'язані з характером, темпераментом, особистісними рисами. Тобто їх набір індивідуальний для кожної окремої людини. Рідко коли вони однакові для всіх співробітників організації відразу. Роботодавцю важливо застосовувати знання про темперамент працівників, щоб правильно визначити їх внутрішні мотиваційні фактори і створити для них відповідні умови і середовище, з певним розподілом завдань.

До зовнішніх факторів мотивації відносяться гроші, кар'єра, статус, визнання, престижні речі, можливість подорожувати.

Мотивовані співробітники працюють з більшою ефективністю, мобілізують внутрішні ресурси, відрізняються лояльністю та відданістю компанії. Вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів мотивації і пошук шляхів мотивації персоналу є однією з ключових завдань менеджменту.

Існує значна кількість методів мотивації. Розглянемо найбільш ефективні з них:

- 1) Фінансова мотивація (цей вид мотивації може включати підвищення заробітної плати, премії за високі результати, встановлення системи преміювання, оплату додаткових годин роботи тощо).

2) Матеріальне заохочення (конкретні бонуси та подарунки, наприклад, комплектація, автомобіль за програмою «Менеджер року» тощо).

3) Кар'єрний ріст (просування по службі, призначення важливої посади в компанії, яка може дати більше авторитету і досвіду).

4) Особистісний розвиток (курси та програми для підвищення професійних знань та навичок співробітників, або участь у тренінгах, конференціях чи експериментальних курсах).

5) Колективна мотивація (проведення конкурсів, фестивалів, спільних заходів для зміцнення більш тісних зв'язків між співробітниками і штучного підвищення внутрішньої лояльності)

6) Підтримка та визнання (захоплення і підтримка з боку керівництва займають далеко не останнє місце в мотивації. Мотивація, яка ґрунтується на розумінні та імпульсах керівництва, може призвести до високих результатів, а також надати більшої впевненості та гарантувати привілей, отриманий у довгостроковій перспективі).

7) Конкурентоспроможність (організація професійних змагань у різних групах).

8) Використання сучасних технологій (аналіз якості роботи для оцінки завдань і показників, якості виконання завдань, аналіз джерел мотивації, а також сучасні формати детальної оцінки співробітників і визначення шляхів підвищення ефективності на постійній основі) [6, 7].

Варто відзначити, що в найбільш успішних стратегіях використовується не один, а комбінація різних методів мотивації. Важливо також розуміти, що кожна організація має свої унікальні особливості, а також цілі, тому для потенційного успіху економічних і бізнес-показників найбільш доцільними будуть індивідуальні інструменти мотивації, і кожен керівник повинен починати їх використання з оцінки їх необхідності та ефективності.

Методи мотивації повинні бути оптимальними і збалансованими, щоб вони не викликали плутанини або порушення робочих відносин на підприємстві. Крім того, ці методи повинні бути прозорими і об'єктивними,

щоб уникнути ситуацій, коли керівництво явно віддає перевагу одним співробітникам над іншими, що призводить до неузгодженості і розбіжностей.

Важливість систем мотивації в будь-якій галузі стає дуже важливим фактором, який цінують менеджери. Існує багато способів підвищити залученість співробітників до своїх обов'язків. Взагалі кажучи, системи стимулювання поділяються на два типи: фінансові та нефінансові. До перших належать, перш за все, матеріальні винагороди, тобто дискреційні бонуси або пов'язані з результатами діяльності бонуси або доплати до заробітної плати. Методи мотивації, не пов'язані із заробітною платою, включають, серед іншого, додаткові страхові пакети, квитки в кіно та фітнес-клуби, курси іноземних мов, поїздки на інтеграцію співробітників, знижки на продукти компанії, різдвяні ваучери або корпоративні вечери.

Системи мотивації приносять користь як роботодавцям, так і працівникам. З боку роботодавця вони дозволяють скоротити витрати, пов'язані з утриманням робочого місця і заробітної плати; підвищити задоволеність співробітників, а отже, і їх залученість та ефективність. Приваблива система мотивації виділяє компанію серед інших і часто робить її об'єктом бажаного місця працевлаштування як сучасну компанію, яка працює на високому рівні і піклується про співробітників. Нещодавні дослідження показують, що виплати працівникам є важливим елементом при виборі робочого місця для наймолодших гравців ринку, тобто міленіалів [8].

Мотиваційні системи призводять до досягнення певних бажаних роботодавцем форм поведінки, викликають позитивне ставлення до компанії, а отже, створюють зв'язок між працівником і компанією. Задоволений працівник ототожнює себе зі своїм робочим місцем, і в результаті, навіть якщо у нього є більш високооплачувана робота, він вирішить залишитися на своїй поточній посаді, а не переходити на іншу. Це має значний вплив на стабільність компанії.

З іншого боку, з точки зору працівника, оцінка його праці і зобов'язань у вигляді системи додаткових благ призводить до почуття задоволеності. Іноді винагорода, здавалося б, незначної матеріальної цінності може збільшити задоволення від докладених зусиль. А це, в свою чергу, вплине на фінансові результати компанії.

Грамотно вибудовані системи мотивації дають співробітнику відчуття, що його захоплення помічають, ставляться до нього з увагою і суб'єктивізмом – не тільки в плані таблиць і малюнків. Системи заохочення, не пов'язані з нарахуванням заробітної плати, дозволяють працівникам задовольняти свої потреби в різних сферах, а також сприяють професійному та особистісному розвитку. Вони дозволяють цікаво провести час з сім'єю і заощадити на витратах у багатьох сферах, наприклад, у випадку з пакетами медичної допомоги та страхівки.

Найбільша проблема мотивації співробітників полягає в тому, що співробітники часто мотивують себе, виходячи зі свого уявлення про те, чого вони хочуть досягти і як вони можуть цього досягти. Однак, якщо керівники знають, чого хочуть їхні співробітники від своєї роботи, вони можуть створити робоче середовище, яке відповідає їхнім потребам і бажанням. У той же час добре поінформовані керівники можуть уникнути поширених помилок, які знижують мотивацію співробітників.

Кількість зусиль, які працівник докладас для досягнення цілей, залежить від того, чи вірить він у те, що ці зусилля приведуть до задоволення власних потреб і бажань. Коли потреба або бажання не задовольняються, людина намагається зняти напругу.

Різноманітні зовнішні і внутрішні сили, які переплітаються з поняттям мотивації, підштовхують співробітника до прийняття рішень і досягнення цілей. Це зажадає від співробітника як моральних, так і фізичних сил, а його особисті якості зіграють важливу роль.

При такому прямолінійному підході до мотивації співробітників ключ до її поліпшення полягає в тому, щоб керівники точно знали, чого їхні

співробітники хочуть від своєї роботи. Якщо розглядати психологію людини, то можна прийти до висновку, що реакція людини на подразники не є усвідомленою і керованою, вона може бути різною і залежить від особистості. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що реакція співробітників залежить від мотивів і цілей і грамотної системи мотивації.

Для того, щоб всі ці фактори існували, повинні бути чітко визначені правила системи стимулювання. Він повинен бути побудований професійно, тому найкраще довірити його створення фахівцям. Система, розроблена для підприємства, повинна враховувати: специфіку конкретного підприємства; сімейне становище працівників; вік працівників; різноманіття їхніх потреб та інтересів.

Останнім часом для мотивації персоналу часто використовується компенсаційний пакет, який щороку доповнюється як новий елемент мотивації. Успішна на практиці і оплата праці працівників за кількістю відпрацьованих років в організації. Люди вважають за краще працювати в компаніях, які піклуються про їх особистісне і професійне зростання і підтримують їх прагнення відчувати себе добре.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Завдяки стійкому управлінню персоналом, якісній системі мотивації, підприємство може краще вирішувати трудові проблеми своїх співробітників, що в кінцевому підсумку допомагає виробити прихильність до компанії, в якій працює співробітник. У динамічно мінливих умовах суспільного життя відбуваються значні зміни в роботі бізнесу. Успіх залежить від створення умов для можливості навчання, підвищення відповідальності за свою працю, самомотивації та самоконтролю, розвитку творчих здібностей та використання гнучкого режиму робочого часу. Обов'язковою умовою успішної діяльності будь-якого підприємства є використання ефективної системи мотивації. Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі включають глибше вивчення впливу індивідуалізованих мотиваційних стратегій на продуктивність працівників, а

також дослідження ефективності використання новітніх технологій для покращення мотивації та залученості персоналу. Важливим є також аналіз культурних та галузевих особливостей, що впливають на вибір оптимальних методів мотивації в різних контекстах.

Література

1. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*. 2022. № 1. С. 10–16. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2> (дата звернення: 01.06.2024).
2. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3> (дата звернення: 01.06.2024).
3. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 01.06.2024).
4. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08> (дата звернення: 01.06.2024).
5. Кушнірук В., Крамарчук М., Зозуля О. Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33> (дата звернення: 01.06.2024).
6. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42> (дата звернення: 01.06.2024).

7. Прокопенко Н. Використання програмних засобів як метод підвищення ефективності використання виробничого персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2018. № 21. С. 174. URL: <https://doi.org/10.30977/prpb.2226-8820.2018.21.0.174> (дата звернення: 01.06.2024).
8. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 01.06.2024).
9. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 178–186. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17> (дата звернення: 01.06.2024).
10. Уткіна Г. А. Мотивація персоналу організації до обміну знаннями. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2019. № 8(20). С. 3–8. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30112019/6818 (дата звернення: 01.06.2024).
11. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 78–80. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011> (дата звернення: 01.06.2024).

References

1. Borysiuk, O. M. and Klyuka, A. I. (2022), “Personnel motivation as a factor in increasing the effectiveness of the management system in wartime”, *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav* [online], vol. 1, pp. 10-16. <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2>.
2. Dashko, I. M. (2021), “Staff motivation in the system of managing the economic efficiency of enterprise labour resources”, *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*. [online], vol. 10, pp. 22-28. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>.
3. Zastavniuk, L. (2022), “Staff motivation as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise”, *Ekonomika ta suspilstvo* [online], vol. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.

4. Ignatyuk, V. and Tunina, G. (2023), "Staff motivation as a factor in improving the efficiency of the enterprise management system", *International Science Journal of Management, Economics & Finance* [online], vol. 2, no. 1, pp. 75-83. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>.
5. Kushniruk, V., Kramarchuk, M. and Zozulya, O. (2024), "The impact of labour resource management on the efficiency of operational management", *Ekonomika ta suspilstvo* [online], vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>.
6. Nepochatenko, V. (2021), "Motivation of staff in the hotel industry", *Ekonomika ta suspilstvo* [online], vol. 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>.
7. Prokopenko, N. (2018), "The use of software tools as a method of increasing the efficiency of the use of production personnel of the enterprise", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva* [online], vol. 21. <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2018.21.0.174>.
8. Prokhorovska, S. A., (2023), "Motivation of the enterprise staff in the conditions of modern challenges", *Transformatsiina ekonomika* [online], vol. 2, pp. 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
9. Syvitska, I. G. and Synychenko, A. V. (2020), "Motivation as a leading driving force for activating the activity of enterprise personnel", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [online], vol. 4, pp. 178-186. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17>.
10. Utkina, G. A., (2019), "Motivating organisation staff to share knowledge", *International Journal of Innovative Technologies in Social Science* [online], vol. 8, no. 20, pp. 3-8. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30112019/6818.
11. Shatilova, I. and Senyshyn, O. (2024), "Systems of staff motivation at the enterprise", *Grail of Science* [online], vol. 35, pp. 78-80. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011>.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2024 р.