

УДК 331.108.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-4-4>

Скрипников О.В.

аспірант

Класичного приватного університету

Skrypnikov Oleh

Postgraduate Student

Classical Private University

## МОТИВАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## MOTIVATION AS AN ELEMENT OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT STAFF OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

*У статті розглянуті питання мотивації як одного з основних факторів підвищення ефективності управлінського персоналу машинобудівних підприємств. У дослідженні визначено особливості мотивації, її основні типи та види, зауважено на актуальності впровадження інноваційних методів щодо мотивації персоналу машинобудівних підприємств в умовах кризи трудових ресурсів. Практика мотивації управлінського персоналу та актуалізація уваги саме на мотиваційному впливі на управлінський персонал в умовах воєнного стану стає більш актуальною, причиною такої уваги є визнання керівниками та власниками підприємств найбільшим активом машинобудівних підприємств є персонал. Апотеозом сучасного менеджменту машинобудівного підприємства є те що управління управлінським персоналом та розвиток потенціалу управлінського персоналу стає рушійною силою розвитку машинобудівних підприємств та галузі вцілому. В умовах активних бойових дій актуальність мотивації управлінського персоналу набуває першочергового значення. Особливу увагу в дослідженні присвячено нематеріальній мотивації управлінського персоналу машинобудівних підприємств, яка націлена на підвищення соціального статусу управлінського персоналу, на впровадження більшої гнучкості та автономності управління, впровадженні цифровізації на робочому місці, та акценту уваги на актуальних програмах стресостійкості та безпеці. Для воєнних умов, в яких опинилися керівники (управлінський персонал) машинобудівних підприємств, питання мотивації матеріальне та нематеріальне набули особливого значення. Система мотивації управлінського персоналу машинобудівних підприємств є важливою складовою загальної системи мотивації персоналу та запоруку розвитку та безпеки машинобудівного підприємства. Ефективно розроблені та впроваджені напрями та кроки мотивації управлінського персоналу активізує потенціал управлінського персоналу, що матиме позитивний результат діяльності та синергійний ефект для результатів діяльності машинобудівного підприємства.*

**Ключові слова:** мотивація, персонал, управлінський персонал, види мотивації, управління.

*The article examines the issue of motivation as one of the main factors in increasing the efficiency of management personnel of machine-building enterprises. The study determined the peculiarities of motivation, its main types and types, noted the relevance of the implementation of innovative methods for motivating the staff of machine-building enterprises in the conditions of a labor resource crisis. The practice of motivating management personnel and the actualization of attention specifically to the motivational influence on management personnel in the conditions of martial law is becoming more relevant, the reason for such attention is the recognition by managers and owners of enterprises that the greatest asset of machine-building enterprises is personnel. The apotheosis of modern management of a machine-building enterprise is that the management of management personnel and the development of the potential of management personnel become the driving force for the development of machine-building enterprises and the industry as a whole. In the conditions of active hostilities, the relevance of the motivation of management personnel becomes of primary importance. Special attention in the study is devoted to the intangible motivation of the managerial staff of machine-building enterprises, which is aimed at increasing the social status of the managerial staff, introducing greater flexibility and autonomy of the manager, implementing digitalization in the workplace, and focusing on actual stress resistance and safety programs. For the military conditions in which managers (management personnel) of machine-building enterprises found themselves, the issue of material and non-*

*material motivation acquired special importance. The system of motivating the management personnel of machine-building enterprises is an important component of the general system of personnel motivation and a guarantee of the development and safety of the machine-building enterprise. Effectively developed and implemented directions and steps of motivation of management personnel activate the potential of management personnel, which will have a positive result of activity and a synergistic effect for the results of the machine-building enterprise.*

**Keywords:** motivation, personnel, management personnel, types of motivation, management.

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування машинобудівельних підприємств базується на корисному та синергічному поєднанні взаємодії між персоналом та підприємством. Важливість різних видів мотивації праці, спрямованих на досягнення цілей організації та стимулювання управлінського персоналу до ефективної праці, зумовила актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Враховуючи актуальність дослідження мотивації управлінського персоналу багато українських та закордонних дослідників досліджують цю тему. Їхні роботи присвячено як дослідженню теорій мотивації, системам мотивацій, механізмам та станам мотивацій на різних рівнях управління персоналом [2–8]. Ж.В. Шхокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, які спонукають особа для виконання певних дій; Ю. Юхновська, О. Риженко, А. Діденко [8] досліджують мотивацію людського капіталу як пріоритетний для соціально-економічного розвитку підприємств. Не зважаючи на велику кількість публікацій, питання мотивації управлінського персоналу не достатньо досліджено науковцями.

**Метою статті** є пошук шляхів удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу машинобудівельних підприємств з метою підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу на основі системи мотивацій. Системний підхід у вивченні факторів мотивації дозволив розробити пропозиції щодо створення системи мотивації управлінського персоналу на машинобудівельних підприємствах.

**Виклад основних результатів дослідження.** За умов воєнного стану, ринкові умови та підходи до формування конкурентоспроможності підприємств набули іншого змісту, порівняно з довоєнним періодом. На перший план вийшов людський фактор (персонал, кадри) та технології. Лояльність персоналу набула неабиякої значущості [8], акцент на мотивацію як основного фактору підвищення ефективності персоналу, особливо управлінського, набуває першочергового значення.

Існує велика кількість означень поняття мотивації, що розкривають його сутність з різних аспектів. Мотивація в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, що визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; в управлінні – це функція керівництва, котра полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготерміновому впливі на працівника з метою зміни

за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [2]. Однак і сьогодні не існує однозначного визначення, деякі автори розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконувати певні дії, інші - як процес мотивації себе та інших працювати для досягнення цілей [3]. Мотивація пронизує всі етапи управління, сприяє активізації діяльності високопродуктивна праця, максимальне задоволення потреб працівників, в розвиток свого потенціалу [4]. Кожен окремий керівник сприймається в компанії як незалежна, самодостатня одиниця, яка не може бути замінена в будь-який момент. Водночас у цьому полягає складність мотиваційного менеджменту. Управлінський персонал має індивідуальний набір мотивів, який змінюється з часом і який повинен бути постійно під контролем. Мотивація є рушійною силою людської поведінки, і мотивація персоналу є важливою умовою ефективного роботи управлінського персоналу машинобудівельного підприємства.

Війна в Україні показала, що важливим стрижнем в економіці є машинобудування, попри наявність електроніки, розвиток сфери послуг та успіхи штучного інтелекту. Воно є драйвером попиту багатьох галузей промисловості, створює довгий ланцюжок формування доданої вартості та зарплат, забезпечує розвиток несировинного експорту тощо. Під час війни багато підприємств машинобудування задовольняють потреби оборони. Після війни без розвиненого та сучасного вітчизняного машинобудування процес відновлення України буде дуже складним [7].

Машинобудування є комплексною галуззю, яка базується на використанні здобутків і досягнень практично всіх галузей, воно є основою промисловості й відіграє вирішальну роль у реалізації досягнень науково-технічного прогресу в усіх сферах господарства, однак його поточний стан можна охарактеризувати як неоднозначний: останніми роками спостерігається спад виробництва. Намітилися негативні тенденції до втрати вітчизняними підприємствами позицій на внутрішньому ринку, а також до зменшення частки машинобудівної продукції у структурі експорту. Це свідчить про те, що українські машинобудівні підприємства програють конкурентну боротьбу зарубіжним виробникам [5].

Початок війни в Україні у 2014 році мав руйнівний вплив на економіку країни. Анексія Криму та окупація частини Донецької та Луганської областей призвели до втрати активів багатьма вітчизняними та іноземними підприємствами. Іно-

земні інвестори почали відкликати інвестиції, закривати представництва через несприятливий інвестиційний клімат. Повномасштабне вторгнення росії на територію України у 2022 р. призвело до ще більшого погіршення економічної ситуації в нашій країні. За даними Мінекономіки, на кінець 2022 р. падіння ВВП склало приблизно 30,4 % [1]. Через повномасштабне вторгнення росії перед суб'єктами господарювання східної частини України постало питання щодо припинення діяльності або релокації підприємства у більш безпечні регіони. Оскільки не всі види підприємств є мобільними і можуть бути переведені в інший регіон, приблизно 50 % суб'єктів господарювання припинили свою діяльність у 2022 р. [6].

В умовах сучасного кризового менеджменту необхідна передумова успішної реалізації концепції ефективності праці управлінського персоналу машинобудівельних підприємств. Значною мірою трудовий потенціал управлінського персоналу підвищує продуктивність і ефективність, сприяючи зростанню прибутків підприємства. Основний фактор, який мотивує управлінський персонал і підвищує їх внесок у справу - це мотивація. Розробка та впровадження ефективної системи мотивації може допомогти підвищити продуктивність, прибутковість і, зрештою, забезпечити підприємству конкурентоспроможність. Розробка засобів ефективного впливу на поведінку працівників, їх KPI, необхідна в корпоративній діяльності в різних сферах.

Існують різні фактори мотивації. Зазвичай вони поділяються на зовнішні та внутрішні. Внутрішні факторами мотивації можуть бути: самоствердження, творчість, переконання, цікавість, потреба в спілкуванні. До зовнішніх факторів мотивації належать: гроші, кар'єра, положення в суспільстві, визнання та ін. Мотивація управлінського персоналу здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях: довгостроковому, середньостроковому і короткостроковому.

За характером, мотивація може бути позитивною або негативною (рис. 1).

Мотивація кожного працівника має особистий рівень. Система мотивації персоналу машинобудівної галузі є однією із важливих складових, як

системи управління персоналом на підприємстві, так і системи безпеки підприємницької діяльності в машинобудівній галузі [9].

Управління ефективністю мотивації управлінського персоналу означає впроваджувати системний підхід, спрямований на оптимізацію організаційних процесів на машинобудівному підприємстві та використання ресурсів для досягнення максимального результату з мінімальними затратами. Ця багатогранна стратегія передбачає оцінку та вдосконалення робочих процесів, усунення вузьких місць і підвищення загальної операційної ефективності.

Для українських підприємств, включно з машинобудівними підприємствами, це також зміщення концентрації в загальному самопочутті управлінського персоналу, особливо концентрація уваги на психічному здоров'ї, враховуючи стресові умови в яких продовжує працювати українське суспільство.

Інтеграція в систему менеджменту управлінського персоналу тенденцій віддаленої роботи, впровадження ШІ та CRM-систем управління персоналом, тобто інтеграція автоматизації в процес менеджменту в системі вплинули на зміни в структурі та організації мотивації управлінського персоналу як основного знаряддя підвищення ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. Сталий вишкіл управлінського персоналу машинобудівного підприємства більш сучасним теоріям мотивації та підвищення кваліфікації управлінського персоналу машинобудівного підприємства, як засобу підвищення його ефективності, на сьогодні перестали бути «звичайними» цілями фахово-кваліфікаційного та професійного розвитку керівників, а набули статусу обов'язкових складових збереження важливості та мотивації в сучасному українському цифровому середовищі.

Впровадження на машинобудівних підприємствах України використання економіки концертів (ГГ – економіки) дозволить більшій кількості управлінського персоналу вибирати роботу на фрілансі чи проєкті, шукати автономії та гнучкості, водночас заробляти більше. Це своєрідний спосіб для машинобудівних підприємств України долучати більше кваліфікованого управлінського персоналу.

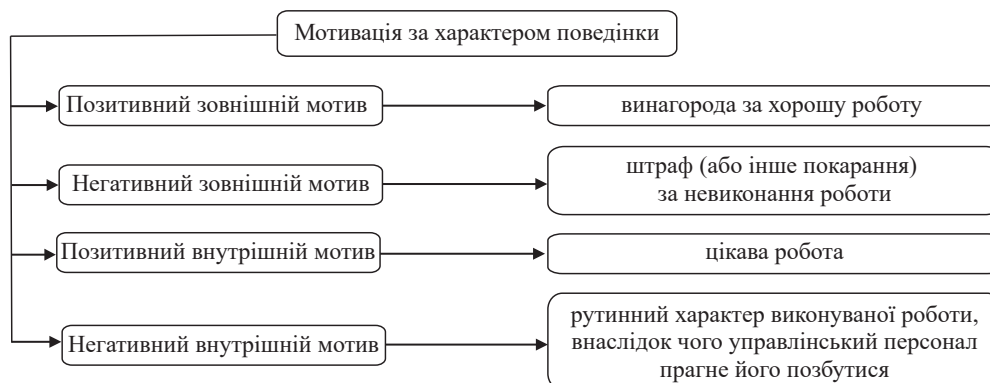


Рис. 1. Види мотивації за характером поведінки

Джерело: розроблено автором

Одним із потужних зовнішніх мотиваторів для управлінського персоналу машинобудівних підприємств є визнання та оцінка процесу та результату роботи управлінців. Однак це не тільки грошова винагорода, але й визнання та повага. Створення ефективного та сприятливого робочого середовища машинобудівного підприємства, в умовах human-sensered суспільства, як елемента мотивації та підвищення ефективності управлінського персоналу, перетнуло межу фізичного облаштування та організації офісу, кабінетів, тощо.

На сьогодні сприятливе робоче середовище має охоплювати загальну організаційну культуру машинобудівного підприємства, впровадження в систему мотивації як засобу підвищення ефективності управлінського персоналу практики лідерства та «налагодження» загальної атмосфери менеджменту, яку щодня відчують управлінці. Комфортне робоче середовище, яке сприяє впровадженню та розвитку сучасним інноваціям, розвиток інклюзійності, впровадження безбар'єрності, сприяння розвитку справедливості, ці особливості та почуття «залученості» та спільності до загальної справи вельми сприяє ефективній мотивації та сприяє підвищенню ефективності управлінського персоналу як похідної від задоволення робочим середовищем підлеглих.

Комфортне та ефективне робоче середовище, яке б позитивно впливало на ефективність управлінського персоналу, на сьогодні містить функціональні комунікаційні канали спілкування (включно з онлайн-комунікаціями), гуртову підприємливість (увага до ідей інших керівників) позитивну атмосферу, яка заохочує та ініціює вільний обмін ідеями. Управлінський персонал шукає підприємства, які сприяють кар'єрному зростанню, можливостями, завдяки широкому навчанню навичкам, постійним внутрішнім просуванням по службі та програми розвитку лідерства.

Збільшення актуальності щодо віддаленої та змішаної праці вплинуло на модифікацію сприйняття управлінським персоналом власного ставлення до професіоналізму та професійного життя. Невіддільною, а часто основною, частиною задоволеності роботою яка впливає на мотивацію та ефективність управлінського персоналу стали гнучкість та самостійність (автономність). Саме через це для керівників машинобудівних підприємств, які прагнуть підвищити (або позитивно вплинути на ефективність управлінського персоналу) варто визначити першочергові та второчергові стимули які відлунюють персоналу що адаптуються та впроваджують універсальне робоче середовище. Сучасні керівники більш продуктивні якщо саме вони самостійно контролюють та організують власне робоче середовище та розклад.

Одним із сучасних способів мотивувати працівників і сприяти створенню позитивної культури на робочому місці є впровадження платформи для залучення та (або) комунікаціям з персоналом. Для українських машинобудівних підприємств,

які функціонують в сучасних умовах впровадження таких платформ є актуальною потребою. Інструменти інтерактивної презентації, є новими інструментами для розвитку машинобудівних підприємств, для заохочення залучення та генерування ідей щодо розвитку підприємства. На жаль, машинобудівні підприємства рідко модернізують та впроваджують інновації в управління підприємством, тому управлінському персоналу вкрай важко ефективно управляти та розвивати підприємство, що є демотивуючим фактором для управлінського персоналу.

Отримання частки бізнесу (наприклад акцій підприємства) для управлінського персоналу не є новим підходом для підвищення ефективності управлінського персоналу, але починає виборювати активне визнання як повноцінний засіб для мотивації управлінців і утримання талановитого персоналу, особливо керівників. Програми щодо «отримання права власності» спрямовані на те, щоб спонукати управлінський персонал думати як власники, що сприяє більшій «віддачі» управлінців, зменшенню витрат, більш плавній роботі та збільшує відсоток утримання управлінського персоналу машинобудівної галузі.

Для України в умовах сьогодення існує криза робочої сили. Через активні бойові дії, міграцію населення, мобілізацію та велику кількість добровольців, машинобудівні підприємства страждають на брак працівників. Якість персоналу також має тенденцію до зниження. На підприємствах існує проблема прогулів, через низьку якість персоналу.

Керівники машинобудівних підприємств мають розуміти поточні зміни та тенденції в мотиваціях управлінського персоналу. Регулюючи стратегії управління і інвестуючи в людей, підприємства можуть створити ідеальне робоче місце, яке не тільки залучає ефективних управлінців, але й утримує та мотивує працівників на довгостроковий успіх.

Основними та ключовими складовими управлінням ефективністю управлінського персоналу машинобудівного підприємства на сьогодні можна виділити: 1) оптимізація процесу управління. Він передбачає та активізує ґрунтовний аналіз вже існуючих процесів з метою виявлення неефективних (малоефективних) процесів, та оптимізацію робочих процесів. На цьому етапі актуально усунення зайвих етапів, ланцюгів або логістичних складових та впровадження автоматизація, цифровізація чи удосконалення процедур для підвищення загальних процесів управління; 2) встановлення та моніторинг ключових показників ефективності (KPI). KPI в умовах сьогодення є невід'ємною частиною ефективності мотиваційного механізму управлінського персоналу. Для машинобудівного підприємства актуальними показниками які допоможуть стало удосконалюватися є: частота помилок, тривалість циклу, пропускна спроможність, тощо. Вони дають саме кількісну оцінку ефективності операційних процесів; 3) розподіл ресурсів. Дієве управління ефективністю управлінського персоналу вимагає саме стратегічного плануван-

ня щодо розподілу наявних ресурсів, включно з персоналом, часом, технологіями, інноваціями, тощо. Збалансування робочого навантаження, моніторинг та виявлення недоліків у кваліфікації, навичках управлінського персоналу, а також інвестування в удосконалення інструментів сприяють оптимізації використання потенційним та наявним управлінським ресурсам.

**Висновки.** Для українських машинобудівних підприємств актуальними будуть наступні основні способи мотивації управлінського персоналу як засобу підвищити їхню ефективність: впроваджувати та розвивати культуру сталого вдосконалення, в якому управлінський персонал пропонує удосконалення процесів які відбуваються на підприємстві. Інвестиції в навчальні програми та програми підвищення кваліфікацій управлінського персоналу також є невід'ємною складовою мотивації. Удосконаливати та розвивати власні навички за рахунок підприємства з великою ймовірністю сприятиме підвищенню ефективності управлінського персоналу. Розвивати на підприємстві гнучкість, адаптивність та безбар'єрність в умовах соціально-орієнтованого суспільства є вагомим складовою мотивації управлінського персоналу. Моніторинг продуктивності. Необхідність у регулярних перевірках продуктивності праці є основою для оцінки впливу заходів ефективності. Йдеться про аналіз KPI з метою подальшого визначення напрямків підвищення, удосконалення та закріплення позитивних результатів.

#### Бібліографічний список:

1. Економіка України. Офіційний сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-mashinobuduvannya-u-lyutomu-2024-roku> (дата звернення: 10.11.2024).
2. Колодійчук А.В. Сутність поняття мотивація. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20(4). URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20\\_4/226\\_Kolodijczuk\\_20\\_4.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf) (дата звернення: 11.11.2024).
3. Гриньова В.М., Грузина І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства. *Наукове видання*. 2012. Харків: Вид. ХНЕУ. 328 с.
4. Соченко В.М. Сучасна філософія мотиваційного менеджменту. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 3. С. 168–172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2012\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_3_35). (дата звернення: 12.11.2024).
5. Юхновська Ю.О. Конкурентоспроможність машинобудівних підприємств України. *Держава та регіони*. 2013. № 1. С. 154–158. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2013/1\\_2013/33.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2013/1_2013/33.pdf) (дата звернення: 16.11.2024).
6. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 3 (184). С. 114–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19> (дата звернення: 16.11.2024).
7. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno#> (дата звернення: 20.11.2024).
8. Юхновська Ю.О., Діденко А.В., Риженко О.М., Омельчак Г.В. Потенціал людського капіталу в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-58-6> (дата звернення: 20.11.2024).
9. Павлова І.І. Місце нематеріальної мотивації персоналу в забезпеченні розвитку машинобудівного підприємства. 2016. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/65113e35-698c-4c6a-b5de-8a3b682f2e3e/content> (дата звернення: 16.11.2024).

#### References:

1. Ekonomika Ukraini. Ofitsiynyi sait. [Economy of Ukraine. Official site] Available at: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-mashinobuduvannya-u-lyutomu-2024-roku> (accessed November 10, 2024).
2. Kolodiichuk A. V. (2010) Sutnist poniattia motyvatsiia. [The essence of the concept of motivation]. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*. vol. 20(4). Available at: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20\\_4/226\\_Kolodijczuk\\_20\\_4.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf) (accessed November 11, 2024).
3. Ghrynjova V. M., Ghruzina I. A. (2012) Formuvannja motyvacijnoji strateghiji upravlinnja personalom pidpryjemstva: monohrafija. [Formation of the motivational strategy of personnel management of the enterprise: monograph]. Kharkiv: Vydavnytstvo HNEU, 328 p. (in Ukrainian)
4. Sochenko V. M. (2012). Suchasna filosofija motyvacijnoho menedzhmentu. [Modern philosophy of motivational management]. *Biznes navighator*. vol. 3 (29). pp. 168–172. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2012\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_3_35) (accessed November 12, 2024).
5. Yukhnovska Yu. O. (2013). Konkurentospromozhnist mashynobudivnykh pidpryjemstv Ukrainy. [Competitiveness of machine-building enterprises of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony – State and regions. Ekonomika ta pidpryjemnytstvo*. vol. 1. pp. 154–158. Available at: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2013/1\\_2013/33.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2013/1_2013/33.pdf) (accessed November 16, 2024).
6. Omelchak H. V. (2023). Osoblyvosti formuvannja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv v umovakh voiennoho stanu. [Peculiarities of the formation of the competitiveness of enterprises in the conditions of martial law]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, vol. 184, pp. 114–117. Available at: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19> (accessed November 16, 2024).
7. Official website of Ministry of Economy of Ukraine. [Official website of the Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno#> (accessed November 20, 2024)
8. Yukhnovska Yu. O., Didenko A. V., Ryzhenko O. M., Omelchak H. V. (2024). Potencial lyuds'kogo kapitalu v systemi upravlinnja suchasnym pidpryjemstvom. [The potential of human capital in the management system of a modern enterprise]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-58-6> (accessed November 20, 2024).
9. Pavlova I. I. (2016). Misce nematerialnoyi motyvaciyi personalu v zabezpechenni rozvytku mashynobudivnogo pidpryjemstva. [The role of non-material motivation of personnel in ensuring the development of a machine-building enterprise]. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/65113e35-698c-4c6a-b5de-8a3b682f2e3e/content> (accessed November 16, 2024).