



**Менеджмент**

**УДК 331.101.3:658.3:005.32**

**DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19866921>**

**Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління  
підприємницькою діяльністю**

**Божидай Ірина Ігорівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-2227-219X>

**Хлопоніна-Гнатенко Ольга Іванівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-4654-6319>

**Джафаров Фаррух Фахрaddin огли**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність  
073 «Менеджмент», Державний біотехнологічний університет, м. Харків,  
<https://orcid.org/0009-0003-6774-1807>

**Прийнято: 11.04.2026 | Опубліковано: 27.04.2026**

**Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення  
практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму в  
системі управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільного**



зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено впливу кризових та воєнних чинників на трансформацію підходів до мотивації персоналу, що зумовлює необхідність адаптації традиційних моделей стимулювання.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи**, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, системного підходу та моделювання, що дозволило узагальнити існуючі наукові підходи до мотивації персоналу та обґрунтувати напрями їх удосконалення.

У статті визначено сутність мотиваційного механізму як комплексної системи економічних, організаційних, соціальних і психологічних інструментів впливу на поведінку працівників. Доведено, що сучасні системи мотивації характеризуються недостатньою адаптивністю до умов високої невизначеності, зокрема в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних моделей стимулювання до комплексних, гнучких та індивідуалізованих підходів, що поєднують матеріальні та нематеріальні чинники мотивації, цифрові HR-технології та інструменти розвитку персоналу.

Удосконалено підхід до формування мотиваційного механізму шляхом розроблення адаптивно-резильєнтної моделі, яка передбачає виділення стабілізаційного, адаптивного та розвитку контурів мотивації. Запропонована модель забезпечує баланс між короткостроковими і довгостроковими стимулами, враховує індивідуальні потреби працівників та дозволяє підвищити ефективність управління персоналом в умовах нестабільного середовища.

**Результати дослідження** можуть бути використані підприємствами різних галузей економіки при формуванні сучасних систем мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку підприємницької діяльності.



**Ключові слова:** мотиваційний механізм, управління персоналом, мотивація праці, резильєнтність, адаптивність, стимулювання персоналу, підприємницька діяльність.

**Improving the incentive mechanism in the business management system**

**Iryna Bozhydai**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor in the Department  
of Management, Business, and Administration,  
State Biotechnology University, Kharkiv,  
<https://orcid.org/0000-0003-2227-219X>

**Khloponina-Hnatenko Olga Ivanivna**

PhD in Economics, Assoc, Associate Professor of the Department of Trade,  
Hotel and Restaurant Business and Customs,  
State Biotechnological University, Kharkiv  
<https://orcid.org/0000-0003-4654-6319>

**Farrukh Jafarov**

Ph.D. candidate in the third (educational and scientific) level of higher  
education, majoring in 073 “Management,” State Biotechnology University, Kharkiv,  
<https://orcid.org/0009-0003-6774-1807>

**The purpose** of this article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the motivational mechanism within the business management system in an unstable external environment. Particular attention is paid to the impact of crisis and war-related factors on the transformation of approaches to staff motivation, which necessitates the adaptation of traditional incentive models.



The research employs general scientific and specialized **methods**, including analysis and synthesis, comparative analysis, the systems approach, and modeling, which allowed for the generalization of existing scientific approaches to personnel motivation and the justification of directions for their improvement.

The article defines the essence of the motivational mechanism as a complex system of economic, organizational, social, and psychological tools for influencing employee behavior. It is demonstrated that modern motivation systems are characterized by insufficient adaptability to conditions of high uncertainty, particularly under martial law. The necessity of transitioning from traditional incentive models to comprehensive, flexible, and individualized approaches that combine material and non-material motivational factors, digital HR technologies, and personnel development tools is substantiated.

The approach to developing a motivational mechanism has been improved through the creation of an adaptive-resilient model that identifies stabilizing, adaptive, and developmental motivational components. The proposed model ensures a balance between short-term and long-term incentives, takes into account the individual needs of employees, and allows for increased effectiveness of personnel management in an unstable environment.

**The research results** can be used by enterprises in various sectors of the economy when developing modern personnel motivation systems, which will contribute to increasing labor productivity, strengthening human resource potential, and ensuring the sustainable development of business activities.

**Keywords:** motivation mechanism, human resource management, work motivation, resilience, adaptability, employee incentives, entrepreneurial activity.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку суб'єктів підприємницької діяльності характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, цифровою трансформацією бізнес-процесів, дефіцитом кадрів та зростанням ролі людського капіталу. Для українських



підприємств ці виклики посилюються наслідками воєнного стану, міграційними процесами, релокацією бізнесу та потребою повоєнного відновлення економіки.

За таких умов особливого значення набуває ефективність системи управління персоналом, центральним елементом якої є мотиваційний механізм. Саме рівень мотивації працівників значною мірою визначає продуктивність праці, інноваційну активність, лояльність персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін.

Водночас значна частина діючих мотиваційних систем орієнтована переважно на матеріальні стимули та формальні показники результативності, що недостатньо враховує індивідуальні потреби працівників, професійний розвиток, гнучкі умови праці та психологічну стабільність.

Отже, виникає необхідність удосконалення мотиваційного механізму на засадах поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, персоналізації інструментів мотивації, використання цифрових HR-рішень та підвищення організаційної резильєнтності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування та удосконалення мотиваційного механізму в системі управління підприємницькою діяльністю посідає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях, оскільки ефективність використання трудового потенціалу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища та стійкість розвитку.

У вітчизняній науковій літературі значну увагу приділено сутності мотивації персоналу та її ролі у підвищенні результативності діяльності підприємств. Так, В. Б. Васюта [1] розглядає мотиваційний механізм як систему економічних і соціально-психологічних інструментів впливу на трудову поведінку працівників. О. С. Коваленко [2] доводить важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, наголошуючи, що використання лише фінансових важелів не забезпечує довгострокового ефекту.



Л. М. Петренко [3] визначає основні проблеми традиційних систем стимулювання, серед яких недостатня гнучкість та слабка орієнтація на індивідуальні потреби працівників. Н. П. Іванченко [4] підкреслює, що система мотивації персоналу є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. І. В. Гончарук [5] акцентує увагу на необхідності інтеграції мотиваційних інструментів у загальну систему стратегічного управління, а Т. А. Мельник [6] підкреслює значення професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання як довгострокових факторів мотивації.

Окремий напрям досліджень стосується впливу кризових чинників на управління персоналом. Р. Д. Савченко [7] зазначає, що в умовах нестабільності підприємства потребують гнучких організаційно-економічних механізмів розвитку, що повною мірою стосується і систем мотивації.

У міжнародній літературі увага приділяється трансформації мотивації працівників у цифрову епоху. У дослідженні Deloitte [8] обґрунтовано концепцію резильєнтних організацій, де мотивація базується на довірі, гнучкості та розвитку навичок. Аналітики McKinsey Global Institute [9] доводять, що інвестиції у людський капітал і сучасні HR-практики забезпечують зростання продуктивності. У звіті CIPD [10] підкреслюється позитивний вплив гнучких форм зайнятості на залученість працівників і зниження плинності кадрів.

Практичні аспекти сучасної мотивації персоналу відображені у діяльності компаній NOVA [11, 12] та SoftServe [13, 14], які використовують поєднання матеріального стимулювання, навчання персоналу, програм підтримки працівників і цифрових HR-інструментів.

Попри значну кількість наукових праць, більшість досліджень зосереджена на класичних підходах або окремих інструментах стимулювання. Недостатньо розкритими залишаються питання формування комплексного адаптивного мотиваційного механізму, здатного функціонувати в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та повоєнного відновлення економіки України.



Отже, сучасні виклики потребують удосконалення існуючих підходів та розроблення нових моделей мотивації персоналу, адаптованих до нестабільного середовища функціонування підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених мотивації персоналу, у більшості досліджень основна увага зосереджена на традиційних інструментах стимулювання або окремих аспектах управління трудовими ресурсами. Недостатньо опрацьованими залишаються питання формування комплексного мотиваційного механізму, який би поєднував матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти впливу на персонал у єдиній системі управління підприємницькою діяльністю.

Особливої актуальності набуває проблема адаптації мотиваційних моделей до умов високої невизначеності, воєнного стану, кадрового дефіциту та трансформації пріоритетів працівників. Існуючі підходи не повною мірою враховують зростання значення гнучких форм зайнятості, психологічної підтримки персоналу, індивідуалізації стимулювання та розвитку організаційної резильєнтності підприємств.

Отже, потребує подальшого дослідження питання удосконалення мотиваційного механізму на засадах адаптивності, гнучкості та стратегічної орієнтації, що дозволить підвищити ефективність управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах господарювання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети передбачено такі завдання: дослідити сутність мотиваційного механізму; узагальнити сучасні підходи до мотивації персоналу; виявити проблеми діючих систем стимулювання; визначити напрями



їх удосконалення на засадах адаптивності, гнучкості та поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Реалізація поставлених завдань сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні умови функціонування суб'єктів підприємницької діяльності характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища, цифровою трансформацією бізнес-процесів та посиленням ролі людського капіталу як ключового чинника розвитку підприємства. У таких умовах особливого значення набуває удосконалення мотиваційного механізму в системі управління підприємницькою діяльністю, оскільки саме ефективна мотивація персоналу забезпечує підвищення продуктивності праці, зростання якості управлінських рішень, інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства [1].

Мотиваційний механізм у системі управління підприємством доцільно розглядати як сукупність економічних, організаційних, соціальних та психологічних інструментів впливу на поведінку працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Основною метою такого механізму є гармонізація інтересів працівника і роботодавця, створення умов для максимальної реалізації трудового потенціалу персоналу та забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання [2, 15, 16].

У сучасній економічній літературі доведено, що традиційна система мотивації, яка базується виключно на заробітній платі, вже не забезпечує належного рівня ефективності. Працівники дедалі більше орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, а й на можливість професійного розвитку, стабільність, гнучкі умови праці, соціальні гарантії та корпоративну культуру [3, 16, 17]. Саме тому сучасний мотиваційний механізм повинен бути комплексним та адаптивним [18, 19].



Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері мотивації персоналу, сучасні мотиваційні моделі характеризуються недостатнім рівнем адаптивності до умов високої невизначеності. Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах воєнного стану, коли діяльність підприємств супроводжується ризиками релокації, порушенням логістичних зв'язків, зниженням фінансової стабільності та зростанням психологічного навантаження на працівників.

У таких умовах традиційні мотиваційні підходи, орієнтовані переважно на стабільні економічні показники та довгострокові KPI, втрачають свою ефективність, оскільки не враховують динамічність зовнішнього середовища та зміну пріоритетів працівників. Зокрема, зростає значення нематеріальних факторів мотивації, таких як безпека праці, гнучкість умов зайнятості, підтримка з боку роботодавця та можливість збереження робочого місця [8, 20].

Отже, виникає об'єктивна необхідність трансформації існуючих мотиваційних механізмів у напрямі підвищення їх адаптивності, гнучкості та здатності функціонувати в кризових умовах (табл.1).

**Таблиця 1**

**Основні складові мотиваційного механізму в системі управління підприємницькою діяльністю**

| № | Складові мотиваційного механізму | Зміст та інструменти реалізації                           | Очікуваний управлінський ефект                          | KPI / показники оцінювання                          |
|---|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1 | Матеріальна мотивація            | Заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутку        | Зростання продуктивності праці, орієнтація на результат | продуктивність праці, виконання KPI, обсяг продажів |
| 2 | Нематеріальна мотивація          | Визнання, корпоративна культура, статус, подяки           | Підвищення лояльності та залученості персоналу          | рівень залученості, задоволеність працею            |
| 3 | Соціальна підтримка              | Медичне страхування, гнучкий графік, допомога працівникам | Зниження плинності кадрів, стабілізація колективу       | рівень плинності, кількість лікарняних              |
| 4 | Професійний розвиток             | Навчання, тренінги, менторство, кар'єрне просування       | Зростання компетентності та кадрового потенціалу        | кількість навчань, внутрішні підвищення             |



|   |                         |                                                           |                                                       |                                                  |
|---|-------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 5 | Організаційна мотивація | Участь у прийнятті рішень, делегування, автономія         | Підвищення відповідальності та ініціативності         | кількість пропозицій, швидкість виконання рішень |
| 6 | Цифрова мотивація       | HRM-системи, гейміфікація, цифровий зворотний зв'язок     | Оперативність управління, персоналізація стимулювання | активність у системі, рівень участі              |
| 7 | Психологічна мотивація  | Підтримка добробуту, антистресові програми, комунікація   | Зниження емоційного вигорання, підвищення стійкості   | рівень стресу, прогули                           |
| 8 | Інноваційна мотивація   | Винагороди за ідеї, участь у проєктах, стартап-ініціативи | Активізація інноваційної діяльності                   | кількість ідей, впроваджені інновації            |

*Джерело: сформовано авторами на основі [1–6]*

Аналіз складових мотиваційного механізму свідчить, що в сучасних умовах ключового значення набувають матеріальна, організаційна та психологічна складові. Гарантована оплата праці, прозорі критерії оцінювання та підтримка працівників формують довіру до роботодавця і стабільність колективу.

Водночас між окремими елементами можливі суперечності, зокрема між жорсткими KPI та потребою у гнучкості праці. Це зумовлює необхідність балансування економічної ефективності й соціальної відповідальності підприємства.

Крім того, виявлено потенційні конфлікти між окремими складовими мотиваційного механізму. Зокрема, жорстка система KPI може суперечити потребі у гнучкості умов праці, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли працівники можуть працювати дистанційно або в умовах обмеженої ресурсної доступності. Також конфлікт може виникати між вимогами до продуктивності та необхідністю збереження психоемоційного стану персоналу. Це зумовлює необхідність балансування між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю підприємства.



Наведені складові перебувають у тісному взаємозв'язку та формують єдину систему стимулювання персоналу. Відсутність хоча б одного з елементів може суттєво знижувати результативність управління підприємством.

Практичний аналіз діяльності українських компаній дозволяє поглибити розуміння ефективності сучасних мотиваційних підходів.

Зокрема, кейс групи компаній NOVA (Нова пошта) демонструє використання комплексного мотиваційного механізму, орієнтованого на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. В умовах воєнного стану компанія змогла забезпечити безперервність діяльності та утримання персоналу завдяки впровадженню програм підтримки працівників, розвитку корпоративного навчання та гнучких умов зайнятості. Ефективність такої моделі полягає у формуванні високого рівня лояльності персоналу та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [11, 12].

Водночас кейс компанії SoftServe ілюструє інший підхід до мотивації, що базується на розвитку людського капіталу та використанні цифрових інструментів управління персоналом. Впровадження освітніх програм, менторства та технологій штучного інтелекту дозволило підвищити продуктивність працівників та скоротити час виконання завдань. Особливістю цього підходу є орієнтація на самореалізацію працівників, що виступає ключовим фактором мотивації в ІТ-секторі [13, 14].

Порівняльний аналіз наведених кейсів свідчить, що ефективність мотиваційного механізму визначається не лише набором інструментів, а й здатністю підприємства адаптувати їх до специфіки галузі та зовнішніх умов функціонування.

Важливим елементом удосконалення системи мотивації є персоналізація стимулювання. Працівники різних вікових груп, професійного досвіду та соціального статусу мають різні потреби. Для молодих спеціалістів пріоритетними є навчання, швидке кар'єрне зростання, участь в інноваційних проектах. Для працівників із досвідом більш значущими є стабільність, соціальні



гарантії, визнання та гнучкий режим праці [6, 15, 17, 18]. Відповідно, універсальна система мотивації поступається місцем індивідуалізованим моделям стимулювання.

Особливого значення мотиваційний механізм набуває у сфері малого та середнього підприємництва. Такі підприємства часто не мають можливості конкурувати з великими компаніями за рівнем заробітної плати, однак можуть пропонувати інші стимули: швидке кар'єрне просування, тісну комунікацію з керівництвом, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи, можливість реалізації власних ідей. Саме тому для малого бізнесу особливо важливо правильно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули [7].

Додатковим прикладом формування кадрового потенціалу є освітній проєкт «Круто Нова пошта», спрямований на співпрацю зі студентською молоддю, розвиток soft skills та залучення майбутніх фахівців до корпоративного середовища [12]. Такий підхід свідчить про стратегічне бачення мотивації не лише як поточного стимулювання персоналу, а як довгострокового інструменту управління людським капіталом.

Таким чином, удосконалення мотиваційного механізму в системі управління підприємницькою діяльністю є необхідною умовою забезпечення ефективності функціонування підприємства. Воно має базуватися на поєднанні матеріальних стимулів, можливостей професійного розвитку, цифрових технологій управління персоналом, формуванні сприятливої корпоративної культури та індивідуальному підході до працівників. Практика провідних українських компаній доводить, що саме комплексний підхід до мотивації забезпечує стійкий розвиток підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та довгострокове економічне зростання.

З метою підвищення ефективності мотиваційного механізму в умовах нестабільності запропоновано адаптивно-резильєнтний підхід до його формування, який передбачає інтеграцію принципів гнучкості, стійкості та індивідуалізації мотиваційних інструментів.



Запропонований адаптивно-резильєнтний підхід до формування мотиваційного механізму відрізняється від існуючих наукових підходів комплексністю, динамічністю та орієнтацією на функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища. На відміну від класичних моделей мотивації, що базуються переважно на ієрархії потреб або системі стимулів, запропонований підхід враховує вплив кризових, воєнних та цифрових факторів на поведінку персоналу, а також передбачає можливість оперативної трансформації мотиваційних інструментів залежно від змін зовнішнього середовища.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у:

- інтеграції принципів адаптивності та організаційної резильєнтності у систему мотивації персоналу;
- формуванні багаторівневої структури мотиваційного механізму з виділенням стабілізаційного, адаптивного та розвиткового контурів;
- поєднанні короткострокових і довгострокових стимулів у межах єдиної системи управління;
- врахуванні індивідуальних потреб працівників та можливостей цифрових HR-технологій у процесі стимулювання.

З метою структуризації запропонованого підходу доцільно представити його у вигляді концептуальної моделі (рис. 1).

Модель включає три взаємопов'язані функціональні контури:

- Базовий (стабілізаційний) контур, спрямований на забезпечення мінімального рівня соціально-економічної безпеки працівників, що реалізується через гарантовану оплату праці, соціальні гарантії та психологічну підтримку.
- Адаптивний (гнучкий) контур, який передбачає використання індивідуалізованих інструментів мотивації, гнучких умов зайнятості, короткострокових стимулів і цифрових технологій управління персоналом з метою швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.



Рис. 1. Концептуальна модель адаптивно-резильєнтного мотиваційного механізму

- Розвитковий (стратегічний) контур, орієнтований на довгострокове підвищення мотивації через інвестування у розвиток людського капіталу, формування компетенцій, кар'єрне зростання та залучення працівників до інноваційної діяльності.

Взаємодія зазначених контурів забезпечує баланс між стабільністю, гнучкістю та стратегічним розвитком, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності. Запропонована модель може бути використана як методична основа для формування сучасних систем мотивації на підприємствах різних галузей економіки.



Запропонований адаптивно-резильєнтний підхід передбачає поєднання стабілізаційного, адаптивного та розвитку контурів мотивації. Його перевагою є врахування кризових і воєнних чинників, можливість швидкої зміни інструментів стимулювання та баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями підприємства [15, 18, 19].

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що удосконалення мотиваційного механізму є ключовою передумовою підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю. Обґрунтовано необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів із урахуванням індивідуальних потреб працівників, використання цифрових HR-технологій та забезпечення прозорості оцінювання результатів праці.

Запропоновано адаптивно-резильєнтний підхід до формування мотиваційного механізму, який враховує вплив кризових і воєнних чинників та передбачає багаторівневу структуру мотивації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з адаптацією мотиваційних моделей до умов повоєнного відновлення економіки України.

### **Список використаних джерел**

1. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2020. № 40. С. 115–121.
2. Коваленко О. С. Механізм мотиваційного впливу на ефективність діяльності підприємств. Агросвіт. 2021. № 7. С. 56–61.
3. Петренко Л. М. Сутність і проблеми мотивації як фактора розвитку сучасних підприємств. Підприємництво та інновації. 2021. № 15. С. 48–53.
4. Іванченко Н. П. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 37. С. 94–101.
5. Гончарук І. В. Мотиваційний менеджмент в підприємницькій діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 44. С. 77–83.



6. Мельник Т. А. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2021. № 172. С. 112–118.
7. Савченко Р. Д. Ефективність організаційно-економічного механізму розвитку підприємництва в регіонах України. Економіка та суспільство. 2026. № 58. С. 33–40.
8. Deloitte. Human Capital Trends 2023: Resilient organizations. URL: <https://www2.deloitte.com>
9. McKinsey Global Institute. *Performance through people: Transforming human capital into competitive advantage*. February 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/performance%20through%20people%20transforming%20human%20capital%20into%20competitive%20advantage/mgi-performance-through-people-full-report-vf.pdf>
10. CIPD. *Flexible working: The business case*. Chartered Institute of Personnel and Development, 2023. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/2023-flexible-working-the-business-case-august.pdf>
11. NOVA Global. Career opportunities and employee benefits. Official website. URL: <https://nova.global/>
12. Нова пошта. Освітній проєкт «Круто Нова пошта». Official source. URL: <https://novaposhta.ua/>
13. SoftServe. EmpowerU: Equal chances for all. Official website. URL: <https://www.softserveinc.com/>
14. European Business Association. SoftServe launches Gen AI tools for employee productivity. 2024. URL: <https://eba.com.ua/>
15. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press, 1985. 371 p.



16. Herzberg F. Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Company, 1966. 203 p.
17. Grant A. M. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Journal of Applied Psychology. 2008. Vol. 93(1). P. 48–58.
18. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 824 p.
19. Boxall P., Purcell J. Strategy and human resource management. 5th ed. London: Palgrave Macmillan, 2022. 400 p.
20. World Bank. Enterprise Surveys: Impact of war on firms in Ukraine. 2023. URL: <https://www.worldbank.org>