

УДК 331.101.3:355.01
JEL Classification: M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-580-585>

МОТИВАЦІЯ ТА ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

© 2025 СТЕПАНОВА Е. Р.

УДК 331.101.3:355.01
JEL Classification: M12

Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни

У статті комплексно досліджено феномен мотивації та залученості персоналу в контексті безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною в Україні, як визначального фактора забезпечення стійкості бізнесу. Актуальність дослідження зумовлена критичною необхідністю збереження та ефективного використання людського капіталу в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій та постійної загрози. Метою роботи є всебічний аналіз теоретичних засад мотивації та залученості, виявлення специфіки їхнього прояву та впливу на функціонування підприємств в умовах воєнного стану, а також розробка практично орієнтованих рекомендацій для керівників щодо зміцнення внутрішнього потенціалу компаній через ефективне управління людськими ресурсами. У ході дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, включно з теоретичним аналізом наукових публікацій, емпіричним узагальненням практичного досвіду українських підприємств, системним підходом до розгляду взаємозв'язку мотивації, залученості та стійкості бізнесу, а також методами порівняння та узагальнення для формулювання висновків та рекомендацій. Результати дослідження виявили суттєві зміни в мотиваційній структурі персоналу в умовах війни, де традиційні матеріальні стимули поступаються значущістю нематеріальним факторам, таким як відчуття значущості власної праці, підтримка та емпатія керівництва, згуртованість колективу, гнучкість умов праці та прозорість комунікації. Доведено прямий кореляційний зв'язок між високим рівнем мотивації та залученості персоналу та здатністю бізнесу протистояти кризовим явищам, зберігати продуктивність, адаптуватися до змін та забезпечувати свою життєздатність. На основі аналізу успішних практик українських компаній, що продемонстрували стійкість під час війни, розроблено практичні рекомендації для керівників підприємств, HR-менеджерів та фахівців у сфері управління персоналом. Наведені заходи спрямовані на створення сприятливого робочого середовища, забезпечення психологічної підтримки, налагодження ефективної комунікації, заохочення волонтерської діяльності та підтримки країни, а також надання можливостей для професійного розвитку.

Ключові слова: мотивація персоналу, залученість персоналу, стійкість бізнесу, воєнний стан, управління персоналом.

Табл.: 1. Бібл.: 10.

Степанова Ека Рамінівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: stepanovaekaraminovna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3101-5876>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56677426000>

UDC 331.101.3:355.01
JEL Classification: M12

Stepanova E. R. Motivation and Employee Engagement as a Factor of Business Resilience During the Wartime

The article comprehensively examines the phenomenon of motivation and employee engagement in the context of unprecedented challenges posed by the full-scale war in Ukraine, as a determining factor for ensuring business resilience. The relevance of the study is driven by the critical need to preserve and effectively utilize human capital amid deep socioeconomic transformations and ongoing threats. The aim of the present article is to provide a thorough analysis of the theoretical foundations of motivation and engagement, identify the specifics of their manifestation and impact on the operation of enterprises in a state of martial law, as well as to develop practically oriented recommendations for managers on strengthening the internal potential of companies through effective human resource management. In the course of the research, a comprehensive set of general scientific and specialized methods was applied, including theoretical analysis of scientific publications, empirical generalization of practical experience from Ukrainian enterprises, a system approach to examining the relationship between motivation, engagement, and business sustainability, as well as methods of comparison and generalization to formulate conclusions and recommendations. The results of the research revealed significant changes in the motivational structure of employees under wartime conditions, where traditional material incentives give way to the importance of non-material factors, such as the sense of significance of one's work, support and empathy from leadership, team cohesion, flexibility of working conditions, and transparency of communication. A direct correlational link was established between a high level of employee motivation and engagement and a business's ability to withstand crisis phenomena, maintain productivity, adapt to changes, and ensure its viability. Based on the analysis of successful practices of Ukrainian companies that demonstrated resilience during the wartime, practical recommendations have been developed for business leaders, HR managers, and specialists in human resource management. The proposed measures aim to create a favorable working environment, provide psychological support, establish effective communication, encourage volunteer activities and support for the country, as well as offer opportunities for professional development.

Keywords: employee motivation, employee engagement, business resilience, martial law, human resource management.

Tabl.: 1. Bibl.: 10.

Stepanova Eka R. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: stepanovaekaraminovna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3101-5876>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56677426000>

В умовах безпрецедентних викликів, спричинених воєнним станом в Україні, питання стійкості бізнесу набуває особливої гостроти та актуальності. Збереження операційної діяльності, адаптація до нових реалій і забезпечення подальшого розвитку значною мірою залежать від людського капіталу – персоналу компаній. У цей критичний період мотивація та залученість працівників виступають не просто елементами управління, а ключовими факторами, що визначають здатність підприємств протистояти кризі, зберігати продуктивність і забезпечувати свою життєздатність. Дана наукова стаття присвячена дослідженню ролі мотивації та залученості персоналу як вирішальних чинників стійкості бізнесу в умовах війни, аналізуючи механізми їхнього впливу та визначаючи стратегії підтримки ефективної роботи співробітників у надскладних обставинах. Розуміння цих процесів є вкрай важливим для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на зміцнення внутрішнього потенціалу компаній та забезпечення їхньої успішної адаптації до воєнних і післявоєнних реалій.

Останні дослідження та публікації підкреслюють надзвичайну важливість ефективного управління персоналом, зокрема мотивації та залученості, для забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни. Вивченням питань щодо адаптації персоналу до змін займалися такі наукові діячі, як Серeda О. Г., Швець Н. М., Сільченко М. В., Крутських Т. В., Зборовська Т. В., Мутерко Г. М., Михальов Д. А., Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. і багато інших вітчизняних науковців. Проте більшість публікацій фокусується на теоретичному аспекті мотивації в трансформаційних умовах без надання конкретних заходів залучення бізнесу як елементу стійкості.

Мета статті полягає в дослідженні ролі мотивації та залученості персоналу як ключових факторів забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. Стаття має на меті не лише теоретично обґрунтувати важливість досліджуваних чинників, але й надати практично орієнтовані висновки для підвищення ефективності управління персоналом в умовах воєнних викликів.

Сучасні підприємства розвиваються в умовах постійної динаміки та непередбачуваності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність формування дієвих механізмів реагування та адаптації всіх елементів організаційної структури до нових викликів. У цьому контексті система мотивації персоналу набуває особливого значення як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах запровадження воєнного стану постає нагальна потреба в її трансфор-

мації, що обумовлено зміною характеру внутрішньої комунікації, переглядом класичних підходів до стимулювання праці та впровадженням нових мотиваційних практик. Така ситуація актуалізує необхідність ґрунтовного аналізу сучасних методів і підходів до мотивації персоналу, з особливим акцентом на позитивний досвід, здобутий українськими підприємствами протягом останніх трьох років. У зв'язку з цим важливим завданням постає обґрунтування пріоритетних інструментів впливу на рівень зацікавленості та залученості працівників у професійну діяльність [1].

Сутність мотивації персоналу полягає у внутрішніх і зовнішніх факторах, що спонукають індивіда до цілеспрямованої діяльності, визначають її інтенсивність, спрямованість і тривалість. У науковому розумінні мотивація є складним психофізіологічним процесом, який активізує поведінку людини, надає їй енергії та спрямовує на досягнення конкретних цілей, зокрема у контексті трудової діяльності. Вона охоплює як усвідомлені потреби, мотиви, цінності та установки працівника, так і зовнішні впливи у вигляді стимулів, винагорода, організаційної культури та лідерства. Ефективна система мотивації враховує індивідуальні відмінності співробітників, їхні потреби та прагнення, а також цілі та завдання організації, створюючи умови, за яких працівники відчують особисту зацікавленість у результатах своєї праці та прагнуть до максимальної самореалізації в професійній сфері [2].

Залученість персоналу, своєю чергою, є якісно іншим, хоча й тісно пов'язаним з мотивацією, поняттям. Вона відображає ступінь емоційного та інтелектуального зв'язку працівника зі своєю організацією, його відданість роботі та готовність докласти додаткових зусиль для досягнення її цілей. Залучений працівник не просто виконує свої посадові обов'язки, він відчуває себе частиною команди, поділяє цінності компанії, проявляє ініціативу, демонструє проактивну поведінку та прагне до постійного вдосконалення.

Залученість характеризується трьома ключовими аспектами: енергією (високий рівень активності та ентузіазму), відданістю (сильне почуття причетності та гордості за свою роботу) та поглиненістю (повна концентрація та занурення в робочий процес). Таким чином, залученість є результатом не лише мотивації, але й сприятливого організаційного середовища, можливостей для професійного зростання, відчуття справедливості та підтримки з боку керівництва, що в сукупності формує глибокий психологічний зв'язок працівника з його роботою та компанією [3].

Досвід українських компаній під час повномасштабного вторгнення демонструє різноманітні підходи до мотивації персоналу в умовах воєнного стану, які часто виходять за межі традиційних матеріальних стимулів. Ось декілька прикладів [4; 5].

1. Акцент на безпеці та добробуті.

Компанії організовували евакуацію працівників із зон активних бойових дій, надавали фінансову допомогу на переїзд та облаштування на новому місці. Це розглядалося як першочерговий фактор мотивації, демонструючи турботу про життя та здоров'я співробітників.

На підприємствах, що продовжували роботу в небезпечних регіонах, облаштовувалися укриття, забезпечувався доступ до води, їжі та медичної допомоги. Це створювало відчуття захищеності та підтримувало бойовий дух. Компанії надавали можливість працювати за гнучким графіком, враховуючи безпекову ситуацію та особисті обставини працівників. Надання оплачуваних відгулів у разі потреби також розглядалося як важливий елемент підтримки.

2. Підтримка психологічного стану.

Компанії залучали психологів для надання консультацій працівникам, які пережили стрес, травматичний досвід або втратили близьких. Проводилися як індивідуальні, так і групові сесії підтримки.

Керівництво підтримувало постійний зв'язок з командами, надавало чесну інформацію про стан справ, висловлювало підтримку та розуміння. Емпатійне ставлення до проблем працівників сприяло зміцненню довіри та лояльності. Внутрішні чати та групи за інтересами допомагали працівникам об'єднуватися, ділитися досвідом і надавати один одному емоційну підтримку.

3. Підтримка фінансової стабільності.

Багато компаній, навіть у складних економічних умовах, намагалися зберегти рівень заробітної плати або виплачували її частково, демонструючи відповідальність перед своїми працівниками. Деякі підприємства виплачували додаткові кошти, надавали безвідсоткові позики або іншу фінансову допомогу працівникам, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Інформування працівників про фінансовий стан компанії та зусилля, що докладаються для збереження робочих місць, сприяло розумінню ситуації та підвищувало мотивацію до спільної роботи.

4. Залучення до волонтерської діяльності та підтримки країни.

Компанії підтримували волонтерські ініціативи своїх працівників, надавали час і ресурси для

допомоги ЗСУ, внутрішньо переміщеним особам та іншим постраждалим. Це давало працівникам відчуття причетності до важливої справи та підвищувало їхній моральний дух. Здійснювалися благодійні внески на підтримку армії та гуманітарних організацій, демонструючи свою соціальну відповідальність, що також позитивно впливало на мотивацію працівників, які пишалися своєю компанією.

5. Підтримка професійного розвитку та кар'єри.

В умовах зміни ринку праці деякі компанії пропонували працівникам можливості для навчання новим навичкам, що підвищувало їхню цінність і давало відчуття перспективи. Публічне визнання досягнень працівників, їхньої стійкості та відданості справі, навіть невеликі заохочення, відігравали важливу роль у підтриманні мотивації. Залучення працівників до обговорення проблем і пошуку рішень, особливо тих, що стосуються організації роботи в умовах війни, підвищувало їхню залученість і відповідальність.

Ці приклади демонструють, що в умовах воєнного стану мотивація персоналу значною мірою залежить від емпатії, підтримки, відчуття спільної мети та турботи про добробут працівників. Матеріальні стимули залишаються важливими, але їхнє значення часто відходить на другий план перед людськими цінностями та відчуттям причетності до боротьби за майбутнє.

Розглянемо приклади мотивації та залученості персоналу, які були впроваджені українськими компаніями в умовах воєнного стану (2022–2024 рр.) (табл. 1).

SoftServe – одна з найбільших ІТ-компаній України, яка з перших днів вторгнення активно займалася релокацією своїх співробітників у безпечніші регіони та за кордон. Компанія надавала фінансову допомогу на переїзд та облаштування, забезпечувала психологічну підтримку через власних спеціалістів та залучених експертів. SoftServe також організовувала внутрішні волонтерські ініціативи та підтримувала благодійні фонди, залучаючи до цього своїх працівників. Збереження заробітної плати та гнучкий графік роботи стали її стандартною практикою.

Ще одна велика ІТ-компанія – EPAM – оперативно реагувала на виклики війни. Компанія займалася евакуацією співробітників, надавала матеріальну допомогу та психологічну підтримку. Важливим аспектом їхньої стратегії була підтримка проектів, що мали соціальну значущість у воєнний час, що давало праців-

Приклади мотивації та залучення персоналу українським бізнесом

Тип мотивації	Приклади компаній	Опис заходів
Збереження робочих місць	Укрзалізниця, Нова пошта, ОККО	Не звільняли працівників під час евакуацій чи бойових дій, зберігали робочі місця мобілізованим
Гнучкий графік / дистанційна робота	SoftServe, EPAM, Rozetka, МХП	Перехід на віддалену або змішану роботу; адаптація під тривоги та відключення світла
Фінансова допомога / премії	Київстар, ДТЕК, Кернел, Arzinger	Премії, одноразові виплати, доплати родинам мобілізованих, компенсації релокації
Психологічна підтримка	Genesis, SoftServe, Ajax Systems	Безкоштовні консультації психологів, онлайн-сесії з ментального здоров'я, антистрес-програми
Підтримка мобілізованих	Київстар, Укрпошта, ДТЕК, OTP Bank	Збереження середньої зарплати, гуманітарна підтримка, подарунки дітям захисників
Професійний розвиток	Luxoft, Intellias, ELEKS, Prom.ua	Доступ до онлайн-курсів, навчання новим навичкам навіть під час війни, підтримка саморозвитку
Компенсації / житло / логістика	Нова пошта, ОККО, LNZ Group	Забезпечення житлом для евакуйованих, трансфер для співробітників, харчування, фінансування переїзду
Волонтерські ініціативи	Rozetka, Vodafone, ОККО, Parimatch Tech	Заохочення участі у волонтерстві, виділення робочого часу, фінансування гуманітарних проектів
Корпоративна комунікація	SoftServe, MacPaw, NovaPay	Регулярні звіти, вдячності, онлайн-зустрічі керівництва з персоналом, внутрішні новини
Подарунки / нематеріальна мотивація	Нова пошта, МХП, Kernel	Подарунки дітям, вітальні пакунки на свята, корпоративна символіка, підтримка у вигляді листів вдячності
Інтеграція нових цінностей	Glovo, Укрпошта, Monobank	Переосмислення корпоративної культури – «бути корисним країні», «працюємо на перемогу»
Підтримка внутрішньо переміщених осіб	DTEK, OTP Bank, Goodvalley	Працевлаштування ВПО, допомога з облаштуванням у нових регіонах, внутрішні програми підтримки

Джерело: узагальнено авторами на основі даних [4; 6; 7].

никам відчуття внеску у спільну перемогу. Компанія також забезпечувала можливості для навчання та перекваліфікації в умовах змін на ринку праці.

Нова пошта – логістична компанія, яка продовжила роботу попри активні бойові дії в багатьох регіонах. Мотивація її персоналу значною мірою базувалася на усвідомленні критичної важливості їхньої роботи для забезпечення зв'язку між людьми та доставки гуманітарної допомоги. Компанія забезпечувала додаткові виплати працівникам, які працювали в небезпечних зонах, надавала матеріальну підтримку постраждалим і членам їхніх сімей. Публічне визнання героїзму співробітників також відіграло важливу роль у підтриманні їхнього бойового духу.

Ajax Systems – це компанія, що виробляє системи безпеки. Вона швидко переорієнтувала частину виробництва на потреби оборони. Це стало потужним фактором мотивації для працівників, які відчували свій безпосередній внесок у боротьбу з агресором. Компанія також активно підтриму-

вала волонтерські ініціативи своїх співробітників та забезпечувала всебічну підтримку тим, хто постраждав від війни.

Ці приклади ілюструють, що успішні компанії в умовах війни роблять акцент не лише на фінансовій мотивації, але й на безпеці, психологічному добробуті, відчутті значущості праці та підтримці командного духу. Гнучкість, емпатія та прозора комунікація стають ключовими елементами ефективної стратегії управління персоналом у цей складний час.

Сучасні українські підприємства, адаптуючи системи мотивації персоналу до умов воєнного стану, фокусують зусилля на впровадженні комплексного підходу до підтримки працівників, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти стимулювання [8]. Насамперед, пріоритетом стає забезпечення безпечних умов перебування на робочих місцях, що включає організацію укриттів, дотримання протоколів безпеки,

а також інфраструктурну готовність до надзвичайних ситуацій. Це сприяє створенню фізично комфортного та психологічно захищеного середовища для виконання посадових обов'язків [9; 10].

По-друге, підприємства активно впроваджують механізми дистанційної та гнучкої зайнятості, особливо в галузях, де така трансформація є технічно можливою. Це дозволяє мінімізувати ризики для персоналу, не порушуючи основних виробничо-управлінських процесів.

Третім важливим напрямом є підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі, що досягається шляхом удосконалення внутрішньої комунікації, впровадження програм ментального здоров'я, психологічного супроводу та корпоративного консультування. Такий підхід сприяє стабілізації емоційного стану працівників, підвищує їхню адаптивність до стресових умов.

Четвертий аспект полягає у формуванні високого рівня залученості персоналу та спільного бачення стратегії відновлення та розвитку підприємства в післявоєнний період. Активне залучення працівників до ухвалення рішень, обговорення планів та участі в корпоративних ініціативах посилює відчуття причетності до спільної справи та зміцнює командну єдність.

П'ятий напрям – це розробка додаткових програм матеріального стимулювання, зокрема запровадження гнучких систем преміювання, цільових виплат, фінансової підтримки в кризових ситуаціях. Особливу увагу приділено допомозі працівникам, які були мобілізовані до Збройних Сил України, – через збереження робочих місць, виплату частини заробітної плати, надання допомоги їхнім родинам.

Шостий напрям включає стимулювання соціальної активності та підтримку волонтерських ініціатив, які реалізуються як на індивідуальному рівні, так і в межах корпоративних програм. Підприємства надають ресурсну, організаційну або фінансову допомогу працівникам, які долучаються до волонтерських проектів, гуманітарних місій чи зборів для ЗСУ.

Таким чином, виявлені ключові тенденції мотивації персоналу у воєнний період свідчать про високий рівень гнучкості, адаптивності та соціальної відповідальності українських компаній. Їхні підходи формуються з урахуванням постійно змінюваного зовнішнього середовища та спрямовані на збереження стабільності трудового колективу, підтримку його продуктивності та стійкості в умовах тривалих кризових явищ.

ВИСНОВКИ

Отже, в умовах тривалої воєнної агресії система мотивації персоналу на українських підприємствах зазнає динамічних трансформацій, які зумовлені необхідністю оперативного реагування на зовнішні шоки та збереження стабільності організаційної діяльності. Мотивація працівників у таких обставинах перестає бути виключно інструментом підвищення продуктивності – вона набуває системо-утворювального значення, стаючи ключовим чинником адаптаційної спроможності підприємства до екстернальних викликів.

Сучасні реалії вимагають від роботодавців переходу від традиційних, переважно матеріально орієнтованих моделей стимулювання до багаторівневих, інтегрованих підходів, що охоплюють як безпекові, соціально-психологічні, так і ідеологічні аспекти підтримки персоналу. У таких умовах особливого значення набувають гнучкість і збалансованість мотиваційної системи, її здатність враховувати зміну пріоритетів, цінностей і потреб працівників, які еволюціонують під впливом нестабільного зовнішнього середовища.

Крім того, мотиваційна політика в умовах війни виконує стратегічну функцію, адже служить основою для збереження кадрового потенціалу, підвищення рівня лояльності та довіри до організації, формування ціннісної ідентичності та корпоративної згуртованості. Вона також підтримує внутрішню соціальну стабільність, яка, своєю чергою, забезпечує організаційну стійкість і здатність до відновлення після кризових подій.

У довгостроковій перспективі адаптована до кризових умов система мотивації може стати одним із факторів конкурентної переваги підприємства, адже забезпечує не лише ефективне управління персоналом у період нестабільності, а й створює підґрунтя для сталого розвитку у поствоєнний період. Такий підхід дозволяє перетворити виклики на можливості – трансформувати внутрішню культуру організації, активізувати внутрішній потенціал персоналу та підвищити соціальну відповідальність бізнесу.

Отже, в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища система мотивації персоналу повинна залишатися динамічною, адаптивною та орієнтованою на людину. Саме такий формат мотиваційної політики здатен забезпечити як ефективну підтримку працівників у період невизначеності, так і стійкий розвиток підприємств в умовах глибоких суспільних трансформацій. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Середя О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
2. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
3. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4. С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
4. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
5. Борисюк О. М., Ключа 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2>
6. Бахілова А. Дослідження залученості та мотивації персоналу: проведення та ключові аспекти. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/doslidzhennia-zaluchenosti-ta-motyvatsii-personalu-provedennia-ta-kliuchovi-aspekty/
7. 11 способів підвищити залученість співробітників вашої компанії. URL: <https://bolt.eu/uk-ua/blog/essential-drivers-of-employee-engagement/>
8. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 325–331. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-325-331>
9. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
10. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>

REFERENCES

- 11 sposobiv pidvyshchyty zaluchenist spivrobitnykiv vashoi kompanii [11 ways to increase employee engagement in your company]. <https://surl.li/ryywt>

- Borysiuk, O. M., & Kliuka, H. I. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia v umovakh viiny [Personnel motivation as a factor of increasing management system efficiency under war conditions]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia psykholohichna*, 1, 10–16. <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2>
- Cherevan, I., Kovalenko, Yu., & Holets, S. (2024). Motyvatsiia personalu pidpriemstv: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu [Enterprise personnel motivation: modern trends under martial law conditions]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), 104–109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
- Doslidzhennia zaluchenosti ta motyvatsii personalu: provedennia ta kliuchovi aspekty [Personnel engagement and motivation research: conducting and key aspects]. <https://surl.cc/mwqdx>
- Makhsma, M. B. (2024). Posylennia motyvatsii personalu yak faktor konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strengthening personnel motivation as a factor of enterprise competitiveness]. *Problemy ekonomiky. Seriiia: Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 2(60). <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>
- Melnyk, T. (2023). Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian business under war conditions: current state, problems and solutions]. *Innovatsii ta stalyi rozvytok*, 7. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
- Muterko, H. M., & Mykhalov, D. A. (2024). Osoblyvosti motyvatsii personalu pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Features of enterprise personnel motivation under martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo. Ekonomika*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
- Nazarov, N. K., & Stepanova, E. R. (2024). Suchasni pidkhody do adaptatsii ta utrymannia personalu v period kryzovykh transformatsii v biznesi [Modern approaches to personnel adaptation and retention during crisis transformations in business]. *Biznes Inform*, 4, 325–331. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-325-331>
- Sereda, O. H., & Shvets, N. M. (2023). Aktualni pytannia motyvatsii pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu [Current issues of employee motivation under martial law conditions]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, 11. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>
- Zastavniuk, L. I. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel motivation as a factor of increasing enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo. Seriiia Menedzhment*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>