

## ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА / BEHAVIORAL ECONOMY

УДК 330.1

НАТАЛІЯ ЗАЧОСОВА<sup>1\*</sup>, ДМИТРО МЕЛЬНИЧУК<sup>2</sup>, РОМАН МОРАРУ-БУРЛЕСКУ<sup>3</sup>

1\* д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, e-mail: natazachosova@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8469-3681

2 д.е.н., професор, професор кафедри психології та соціального забезпечення Державного університету «Житомирська політехніка», м. Житомир, e-mail: melndp@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9918-0608

3 магістрант кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, ORCID ID: 0000-0001-9551-2161

### КАДРОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ BANI WORLD: МОТИВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВОЮ, СОЦІАЛЬНОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Метою** дослідження стало уточнення місця мотиваційних заходів у системі управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації в умовах BANI World, а також визначення дієвих інструментів стимулювання персоналу в цілях зростання результативності трудової діяльності та підвищення лояльності працівників. **Методика.** У процесі дослідження було використано такі методи, як контент-аналіз наукових джерел і літератури, узагальнення, систематизація та доповнення напрацьованих вітчизняних і зарубіжних вчених у площині раціоналізації управлінського впливу щодо мотивації персоналу. Використано графічний метод візуалізації окремих положень, припущень і висновків, отриманих у процесі дослідження. **Результати.** Змістову сутність поняття мотивації охарактеризовано такими категоріями, як стимул, творчість, винагорода, прагнення, інтерес, бажання. Запропоновано заходи мотиваційної політики щодо розвитку кадрового потенціалу, а також підвищення рівня інтелектуально-кадрової, соціальної та економічної безпеки у таких напрямках, як поєднання матеріальної і нематеріальної форм мотивації праці, сприяння навчанню персоналу впродовж життя, індивідуалізація підходів щодо мотивування працівників, визначення та застосування науково обґрунтованих параметрів кар'єрного зростання, фіксація у кадровій політиці організації стимулів до саморозвитку працівників. Аргументовано, що у реаліях BANI World потужними факторами мотивації є створення сприятливої робочої атмосфери, емоційного фону роботи в командах, розширення гарантій продуктивної зайнятості. Налагодження каналів двостороннього зв'язку керівників із працівниками даватиме змогу оперативно дізнаватися про нагальні потреби, запити та сподівання персоналу, своєчасно враховуючи їх під час прийняття управлінських рішень. **Наукова новизна.** Узагальнено та доповнено змістові елементи мотиваційного менеджменту відповідно до викликів BANI World. Визначено особливості та обґрунтовано пріоритети мотивації персоналу в процесі розвитку кадрового потенціалу організації. Уточнено мотиви трудової діяльності та охарактеризовано особливості BANI World як сучасного середовища функціонування суб'єктів господарювання та життєдіяльності працівників. Запропоновано параметри мотивації персоналу, які доцільно фіксувати у кадровій політиці з тим, аби сприяти високому рівню інтелектуально-кадрової, соціальної та економічної безпеки. **Практична значимість.** Представлені у дослідженні пропозиції можуть слугувати каркасом розділу кадрової політики організації, що присвячений механізмам мотивації та стимулювання персоналу за сучасних умов господарювання.

*Ключові слова:* персонал; кадрова політика; кадрова безпека; соціальна безпека; економічна безпека; управління персоналом; мотивація; BANI World

#### Постановка проблеми

Питання мотивації персоналу підприємств до ефективної та сумлінної праці у сучасних умовах господарювання набуває особливої

актуальності. Методами нагляду, примусу, контролю керівництво вітчизняних компаній може змусити працівників перебувати на робочому місці, однак, результативність їх роботи від активного застосування жорстких

адміністративних заходів рідко буває високою. Водночас, знижується рівень лояльності персоналу, частішають випадки порушення трудової дисципліни, економічної безпеки у її інтелектуально-кадровій підсистемі, тощо.

Нові умови праці – дистанційна робота, необхідність постійного перебування на зв'язку, активне використання гаджетів і змішана робота в онлайн та офлайн форматах – вимагають від працівників високого рівня здатності до тайм-менеджменту, самоменеджменту; готовності до адаптації та навчання впродовж життя. Керівникам потрібні стимули для того, аби співробітники бажали розвивати у собі м'які навички, а також комунікативні здатності, лідерські якості, прагнули до безперервного навчання та вдосконалення впродовж життя. Нові реалії організації робочого процесу та поява нових вимог до персоналу потребують інноваційних підходів до мотивації там, де старі методи втрачають свою актуальність, популярність і врешті-решт, дієвість. Таким чином, необхідним є як постійне переосмислення самої суті мотивації, тих факторів, які впливають на неї, так і пошук шляхів вирішення управлінських проблем, які є притаманними процесу стимулювання персоналу.

Менеджмент сучасних компаній знає, як важливо мотивувати співробітників до професійного та сумлінного виконання своїх обов'язків. Водночас, постійно виникають питання щодо необхідності застосування того чи іншого інструмента стимулювання, які з'являються у багатьох випадках через незрозуміння сутності мотивації та основних мотивів, що спонукають людей шукати роботу та залишатися відданими одному роботодавцю. Відтак, потрібно ґрунтовно дослідити змістове наповнення поняття мотивації, аби усвідомити, яка його частина має економічну природу, якою може керувати управлінець, а яка пов'язана із психологічними аспектами працівника і розвивається через категорію самомотивації до виконання тих чи інших професійних завдань.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Суттєва кількість загроз для стану економічної безпеки підприємств, установ та організацій а також її інтелектуально-кадрової

підсистеми, має джерелом походження їх власний персонал, його дії та/або бездіяльність [1]. Невмотивований персонал не розділяє цілей та цінностей компаній, не відчуває необхідності сприяти керівництву у досягненні фінансових і репутаційних цілей, не асоціює себе з інтересами топ-менеджменту суб'єкта господарювання. З огляду на це, управлінському персоналу варто дбати про рівень мотивації працівників, і використовувати для цього весь традиційний та новітній інструментарій кадрового менеджменту.

Концептуальні засади мотивації персоналу перебувають у фокусі досліджень багатьох зарубіжних вчених [2-6]. Серед вітчизняних науковців питання сутності мотивації персоналу, як основи розвитку підприємства, вивчають Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. [7]; методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві розглядають Власенко Т. Ю., Луценко І. В. [8]. Занора В.О. приділяє увагу формуванню кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0 [9], що схиляє до думки про мотивацію персоналу підприємницьких структур у контексті цього процесу, а Коваленко А.О. систематизує кадрові ризики, що проявляються у процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та пропонує використання кадрової політики як інструменту управління ними [10, 11]. Таким чином, проблематика використання мотивації та стимулюючої кадрової політики як засобів управління фінансово-економічною, а відтак, і інтелектуально-кадровою безпекою суб'єктів господарювання, уже тривалий час вивчається на науково-методичному рівні у різних дослідницьких площинах. Однак, нові реалії функціонування та розвитку економічних систем потребують перегляду та оновлення підходів до мотивації персоналу з метою стабілізації стану кадрового потенціалу та створення якісного інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств, установ, організацій.

### **Формулювання цілей**

Дослідження спрямоване на встановлення місця мотивації персоналу у системі забезпечення інтелектуально-кадрової, соціальної та економічної безпеки організації, а також на виявлення дієвих

управлінських інструментів стимулювання персоналу до результативної і лояльної поведінки у процесі виконання ним професійних обов'язків. Планується надання пропозицій щодо модернізації традиційних підходів до змістового наповнення кадрової політики сучасних організацій у напрямі розширення положень щодо мотивації персоналу з метою формування у працівників схильності до безпеко орієнтованої поведінки на робочому місці та у процесі трудової діяльності.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Мотивація персоналу в нових умовах господарювання – із урахуванням реалій глобальної пандемії, переходу до дистанційної форми трудової зайнятості, необхідністю опанувати нові навички та компетентності у надшвидкому темпі – це і нагальна потреба, і виклик для менеджменту вітчизняних підприємств. Так, Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. вважають мотивацію персоналу основою розвитку підприємства [7]. Нові реалії трансформації економіки, що неодмінно супроводжують прогрес функціонування системи економічних відносин, завжди знаходять відображення у

змінах взаємодії між працівниками та роботодавцями. Наприклад, тенденції Індустрії 4.0 формують нове трудове середовище, де людині залишається усе менше місця, і з позиції менеджменту необхідно здійснити пошук можливостей стимулювати персонал до адаптації до змін, каталізації бажання пристосовуватись до нових умов праці [9]. З іншого боку, дії працівника, який не зацікавлений у якісному виконанні своєї ролі на підприємстві, не вмотивований до уважного та дбайливого ставлення до ресурсів компанії, є джерелом ризиків для стану її інтелектуально-кадрової, а у підсумку і соціально-економічної безпеки [10]. З огляду на це, інструментом налагодження партнерських відносин між власниками суб'єкта господарювання, його топ-менеджментом і персоналом має стати кадрова політика [11], що неодмінно має містити розділ, присвячений формам і методам мотивації працівників.

На основі проведення контент-аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, доходимо висновку, що поняття мотивації базується на таких змістових категоріях (рис.1).

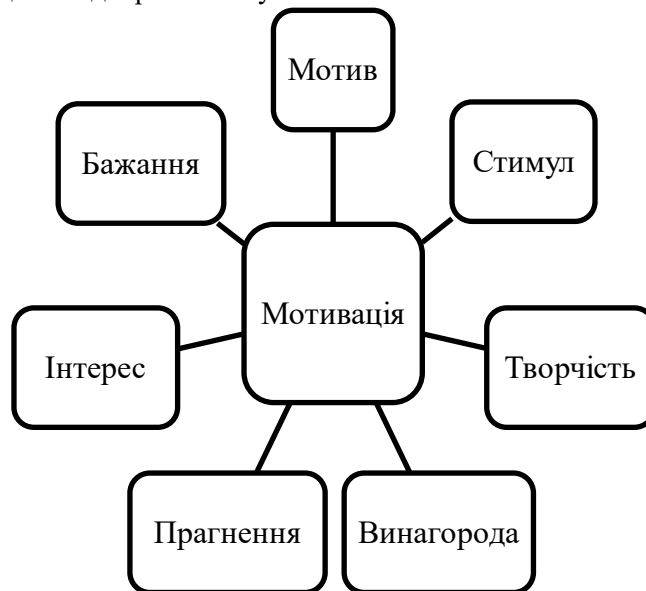
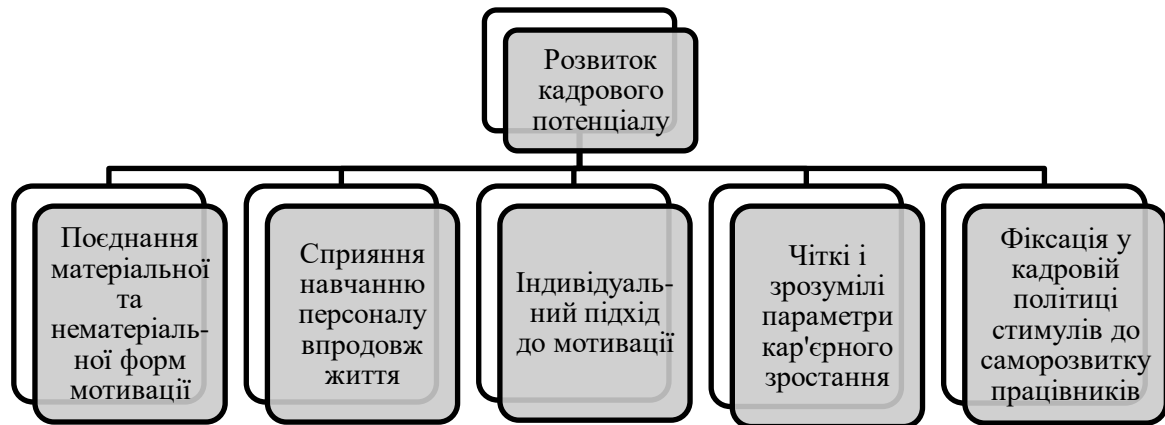


Рис. 1. Змістові елементи поняття мотивації персоналу

*Джерело: узагальнено авторами*

Можемо визначити наступні напрями використання мотивації для управління

персоналом у системі розвитку кадрового потенціалу підприємства (рис. 2).



**Рис. 2. Особливості використання мотивації для розвитку кадрового потенціалу в управлінні підприємством**

*Джерело: узагальнено авторами*

Конкретний набір засобів мотивації персоналу, звісно, залежить від можливостей, рішень і бажань менеджменту підприємства. Однак, при виборі конкретних форм стимулювання важливо враховувати і ті реалії, у яких перебувають і працівник, і, власне, підприємство. Так, сучасна економічна ситуація, що формує зовнішнє середовище діяльності вітчизняних компаній, розвивається в умовах так званого, світу BANI. Така назва – це аббревіатура слів, що характеризують основні ознаки цього світу – (brittle – крихкий, ламкий, anxious – тривожний, неспокійний, nonlinear – нелінійний, incomprehensible – незрозумілий, незбагненний). Друга та четверта характеристики, на нашу думку, найбільше впливають саме на людей та їх світогляд, у тому числі і на позицію на робочому місці та на наміри щодо якості виконання своїх посадових обов'язків. Як краще мотивувати персонал у таких умовах? Крихкість, тобто нестабільність, яка спостерігається у світі, і у сфері бізнесу зокрема, спонукають до того, аби роботодавець задекларував бажання продовжувати трудові відносини з працівником, а інструментом мотивації з огляду на це може стати довгостроковий контракт або фіксація у трудовій угоді бонусів, які належить виплатити у випадку розриву трудових відносин. В умовах BANI World навіть проста обіцянка стабільності буде високо цінуватись працівниками. Тривожність і неспокій також частково можуть бути нівельовані довгостроковою перспективою працевлаштування, однак,

додатковим заходом мотивації може стати оплата навчання, підвищення кваліфікації, здобуття нових знань і навиків у царині неформальної освіти з тим, аби працівник усвідомив свої можливості, свою значимість, розширив власний кругозір, адже розуміння ситуації та можливостей забезпечення власної економічної безпеки через збільшення рівня професіоналізму можуть знизити рівень тривожності працівника. Такі ж рекомендації можна дати стосовно нелінійності. Що ж до незрозумілості та незбагненності, то тут стимулювання до навчання, отримання нового досвіду має поєднуватись із можливістю роботи у дистанційній формі та з гнучким графіком, оскільки у таких умовах людина здатна узяти своє життя під контроль, упорядкувати процеси роботи та відпочинку. Ефективним інструментом мотивації у сучасних обставинах може стати можливість поєднувати роботу та навчання або роботу та сімейні обов'язки. Матеріальні форми мотивації, традиційно, залишаються актуальними, адже фінансова стабільність – це найкраще, що можна запропонувати працівникові у мінливому світі дисбалансів. Менеджменту підприємств належить грамотно поєднати усі засоби мотивації працівників у межах кадрової політики та інформувати персонал про обрані вектори стимулювання та можливості розвитку трудових відносин у перспективі.

В умовах BANI World управлінський механізм потрібно будувати на основі мотивів людей до праці. Основними такими мотивами є наступні (рис.3).



**Рис. 3. Мотиви людей до праці**

*Джерело: складено авторами*

Робота у реаліях BANI World характеризується для персоналу високим рівнем стресу. Можна запропонувати керівникам мотивувати працівників, максимально знижуючи рівень стресу усіма можливими засобами. Стрес і невпевненість у робочих перспективах призводять до емоційного вигорання, протидіяти якому також стає завданням сучасного кадрового менеджменту. Мотивувати працівника до роботи складно, якщо він або вона перебувають у стані емоційного та професійного вигорання. Крім того, вигорання є суттєвою загрозою для стану інтелектуально-кадрової, соціальної та економічної безпеки підприємства.

Емоційне вигорання провокують:

- нестабільність емоційної атмосфери у колективі або команді;
- підвищена відповідальність за результати того чи іншого бізнес-процесу;
- зниження психоемоційних ресурсів через перевантаження на робочому місці.

У стані тривоги та невизначеності працівники стають більш пасивними, аби ненароком не прийняти невірних рішень; відчувають розпач від нереалізованих і втрачених можливостей; можуть опинитися у стані відчаю від того, що хтось приймає рішення замість них або усієї команди без врахування індивідуальних думок і побажань. У відповідь на ці виклики, керівники підприємств повинні запропонувати персоналу відповідні засоби заспокоєння та мотивації. Це мають бути: заохочення та преміювання за виявлення ініціативи, наприклад, можна влаштувати змагання команд, і оцінювати результати за відгуками

клієнтів, обсягами наданих послуг або реалізованих товарів, часом, витраченим на розробку та реалізацію проекту, тощо.

Також доцільно розробити систему стимулів і заохочень для тих працівників, які бажають використати існуючі можливості для отримання додаткової освіти, пройти стажування, здобути нові знання і навички, які можна використати у робочому процесі. У сучасних умовах, коли більшість освітніх і просвітницьких заходів проходять дистанційно, частина з них – безкоштовні, керівникам підприємств потрібно лише дати дозвіл працівникам витратити частину часу на їх дистанційне відвідування. Або ж компенсувати часові витрати додатковим вихідним або перенесенням робочої зміни, якщо захід проводився у неробочий час.

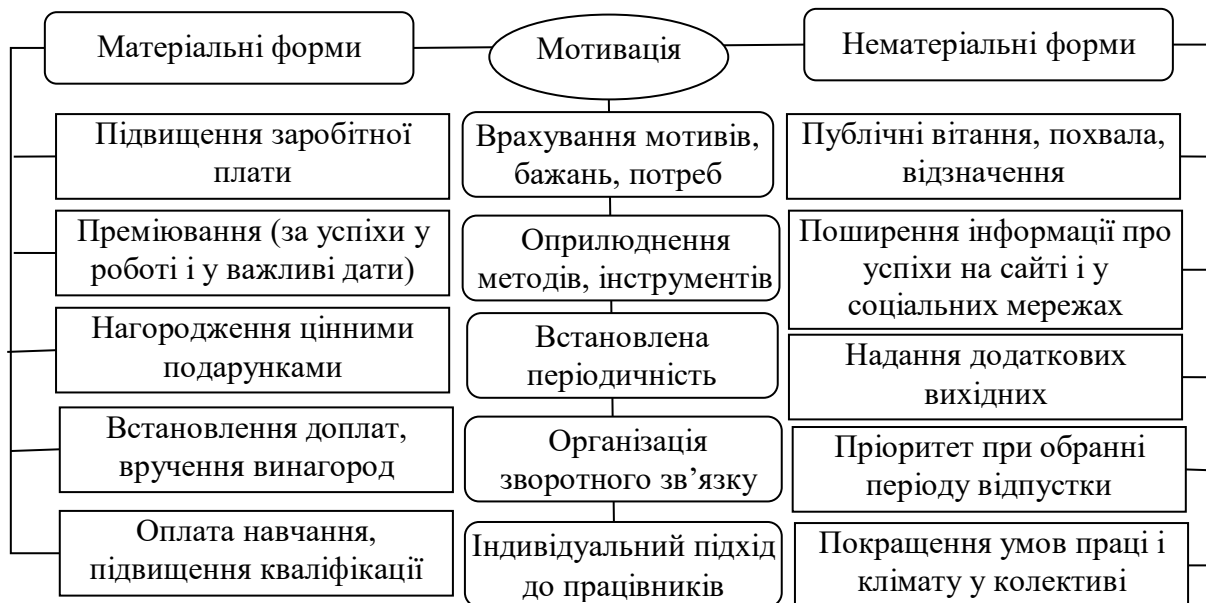
У BANI-реальності виявляються неефективними управлінські системи, де рішення приймається однією людиною або невеликою групою людей у ручному режимі, як це зазвичай відбувається у ієрархічних структурах більшості підприємств, установ, організацій. Такі управлінські рішення у сучасних умовах можуть призвести до катастрофи у підсистемі інтелектуально-кадрової безпеки. Раціональні рішення приймаються уже не «кимось нагорі», одноосібно керівником суб'єкта господарювання, а виникають і формуються у великих групах і колективах, де думка кожного враховується та є важливою для планування стратегічних орієнтирів компанії. Найефективніший сучасний бізнес уже поступово переходить у формат роботи гнучких проектних команд, до складу яких входять люди із різним бекграундом, що

перебувають на різних посадах; водночас, вони спільно та згуртовано розробляють нові продукти та послуги, приймають стратегічні та тактичні рішення.

У світі, де відбувається стрімкий розвиток інформаційних технологій і частина бізнес-процесів уже трансформувалась і перейшла у цифровий простір і має діджиталізований формат, керівникам підприємств доцільно мотивувати працівників вести особисті блоги, телеграм-канали, які частково використовуватимуться для трансляції інформації про продукт або послуги компанії. Якщо працівник є публічною людиною, або визнаним спільнотою фахівцем своєї справи, лідером думок у соціальних мережах, його публікації, у тому числі і рекламного

характеру, можуть сформувати загальне враження і закласти фундамент хорошої репутації та іміджу компанії. Інструментами мотивації можуть бути: доплати за кожен публічний пост, який відповідає певним параметрам, премії за результатами привертання уваги клієнтів і стейкхолдерів до діяльності суб'єкта господарювання, пропонування частки участі у капіталі фірми, включення до складу співзасновників, тощо.

На рис.4 систематизовано параметри мотивації персоналу, які рекомендуються для сучасних підприємств, установ, організацій з метою підвищення рівня їх інтелектуально-кадрової, соціальної та економічної безпеки.



**Рис. 4. Параметри мотивації персоналу, які рекомендуються для фіксації у кадровій політиці організації**

*Джерело: складено авторами*

Для стану інтелектуально-кадрової безпеки організації високий рівень мотивації працівників означатиме зниження ризиків: звільнення персоналу, витоку інформації (інсайдерства), переходу фахівців із унікальними професійними знаннями та якостями на роботу до конкурентів, нерезультативного використання робочого часу, прокрастинації, шахрайства, крадіжок, псування майна компанії, порушення трудової дисципліни, зловживання службовим становищем, спричинення шкоди репутації компанії поведінкою, діями або бездіяльністю персоналу. Прозорість у питанні розподілу

благ мотивації, чітке встановлення параметрів для отримання матеріальних або нематеріальних заохочень стане приводом до відкритої та справедливої конкуренції фахівців, що дозволить компанії отримати кращі показники результативності діяльності, забезпечити розвиток економічного потенціалу, зберегти та примножити інтелектуальний капітал і створити надійний кадровий резерв для продовження ефективного функціонування у стратегічній перспективі. Кадрова політика суб'єкта господарювання має прозоро та повно відображати усі інструменти, параметри та

причини мотивації; вона має бути публічною та відомою кожному працівнику з моменту його прийому на роботу.

### Висновки

1. Мотивація персоналу – це набір засобів і інструментів впливу, які раціонально поєднати в окремий управлінський механізм, діяльність якого буде спрямована на підвищення рівня продуктивності працівників, оптимізацію використання ними робочого часу та збільшення ефективності задля задоволення власних потреб і досягнення в результаті виконання посадових обов'язків цілей підприємства. Змістову сутність поняття мотивації можна охарактеризувати такими категоріями, як стимул, творчість, винагорода, прагнення, інтерес, бажання.

2. Існує велика кількість методів та інструменти реалізації механізму мотивації персоналу. Основний параметр їх класифікації – поділ на матеріальні та нематеріальні стимули. Найбільш відомим і часто вживаним матеріальним стимулом є заробітна плата, розмір якої можна збільшувати для стимулювання працівника, або ж ставити її обсяг у залежність від результатів виконання робочих завдань із цією ж метою. Премії, бонуси – це також поширені форми матеріальної мотивації. До нематеріальних форм стимулювання належать подяки, публічна похвала, змагання, підвищення по кар'єрі, навчання, підвищення кваліфікації, привітання, створення комфортної робочої атмосфери, гнучкий

графік роботи, підтримка корпоративного духу, додаткові вихідні дні, свобода дій у межах виконання посадових доручень, тощо.

3. У сучасних економічних умовах керівництву компаній доцільно використовувати мотивацію для розвитку кадрового потенціалу та забезпечення високого рівня інтелектуально-кадрової, соціальної та економічної безпеки. Вважаємо за доцільне запропонувати такі напрями її застосування: поєднання матеріальної і нематеріальної форм мотивації, сприяння навчанню персоналу впродовж життя, застосування індивідуального підходу до мотивації, використання чітких і зрозумілих параметрів кар'єрного зростання, фіксацію у кадровій політиці стимулів до саморозвитку працівників.

4. Мотивувати працівників у реаліях BANI World необхідно шляхом створення сприятливої робочої атмосфери, емоційного фону роботи в команді, а також забезпечення гарантій стабільності працевлаштування в умовах мінливості оточуючого світу, зокрема, попередньо озвучувати умови, виконавши які працівник гарантовано одержить новий контракт. Інформатизація та високий рівень постійного використання засобів комунікації дозволяє розповсюджувати інформацію про механізми та методи мотивації швидко, і цим керівництву підприємств потрібно користуватися. Також важливо налагодити канали двостороннього зв'язку, щоб знати потреби, бажання та інтереси працівників і своєчасно їх враховувати під час прийняття управлінських рішень.

Nataliia ZACHOSOVA<sup>1\*</sup>, Dmytro MELNYCHUK<sup>2</sup>, Roman MORARU-BURLESKU<sup>3</sup>

1\* Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Management and Public Service Department, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine, e-mail: natazachosova@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8469-3681

2 Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Psychology and Social Welfare Department, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine, ORCID ID: 0000-0002-9918-0608

3 Master Student, Management and Public Service Department, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine, ORCID ID: 0000-0001-9551-2161

## PERSONNEL POLICY IN THE CONDITIONS OF BANI WORLD: MOTIVATION TOOLS FOR INTELLECTUAL PERSONNEL, SOCIAL AND ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

The **purpose** of the study was to establish the place of staff motivation in the system of ensuring intellectual and personnel security of the organization and to identify effective management tools for stimulating staff to effective and loyal behaviour in the process of performing professional duties. **Method.** In the research process, the method of content analysis of scientific sources and literature, generalization, systematization and addition of the work of domestic and foreign scientists were used in the search for means of managerial influence on the motivation of personnel to work. A graphic method of visualization of individual provisions, assumptions and conclusions

obtained in the research process is used. **Results.** The content essence of the concept of motivation is characterized by such categories as stimulus, creativity, reward, aspiration, interest, desire. It is proposed to use motivation to develop personnel potential and ensure a high level of intellectual and personnel security in such areas as: a combination of material and non-material forms of motivation, promotion of lifelong learning of personnel, application of an individual approach to motivation, use of clear and understandable career growth parameters, fixation of incentives for self-development of employees in personnel policy. In the realities of BANI World, the motivation will be the creation of a favourable working atmosphere for employees, the emotional background of teamwork, and minimum guarantees of employment stability. Establishing channels of two-way communication between managers and employees will allow top-management to find out the needs, wishes and interests of the staff and take them into account in a timely manner when making management decisions. **Scientific novelty.** Content elements of the concept of personnel motivation are summarized. The specifics of using motivation for the development of personnel potential in enterprise management have been established. The motives of people to work are determined and the features of the BANI World environment, in which modern enterprises function and their personnel work and live, are characterized. The parameters of personnel motivation are proposed, which should be fixed in the personnel policy of the business entity in order to lay the foundations for the motivational toolkit to strengthen the state of intellectual and personnel security. **Practical significance.** The proposals presented in the study can become a framework for the section of personnel policy of enterprises, devoted to the mechanisms of personnel stimulation. They can be used to select parameters for rating employees in the process of performing their job duties in order to identify those who deserve stimulation in one form or another.

*Key words:* personnel; personnel policy; personnel security; social security; economic security; HR; motivation; BANI World

## REFERENCES

1. Furman, V.M., Zachosova, N.V. (2015). Suchasni zahrozy ekonomichniy bezpetsi vitchyznyanykh finansovykh ustanov (na prykladi bankivskykh ustanov i strakhovykh kompaniy) [Modern threats to the economic security of domestic financial institutions (on the example of banking institutions and insurance companies)]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid.* №16. Pp.7-11 [in Ukrainian].
2. Badubi, R. M. (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis *International Journal of Innovation and Economic Development.* Vol. 3. Issue 3. Pp. 44-51.
3. Marczak, E. L., & Yawson, R. (2021). Understanding the Theories and Interventions of Motivation in Organization Development. In, *Responsible Management: Opportunities and Challenges. Proceedings of 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Management.* May 19-21. SAGE Advance.
4. Maddukuri Maheswara Vishnu Sai (2022). Impact of Motivation Theories on Employee's Performance W.R.T selected Manufacturing Industry. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government.* Vol. 28. №04. Pp.91-111.
5. Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology.* №35. Pp. 81-91.
6. Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics.* №115. Pp. 33-44.
7. Pustovit, O. H., & Basyuk, YE. V. (2021). Sutnist motyvatsiyi personalu yak osnova rozvytku pidpryyemstva [The essence of personnel motivation as the basis of enterprise development]. *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti.* Vyp. 3. Pp. 47-63 [in Ukrainian].
8. Vlasenko, T. YU., & Lutsenko, I. V. (2019). Metody i pryntsypy motyvatsiyi personalu na pidpryyemstvi [Methods and principles of personnel motivation at the enterprise]. *Molodyy vchenyy.* № 1(1). Pp. 209-212 [in Ukrainian].
9. Zanora, V.O., & Zachosova, N.V. (2019). Formuvannya kadrovoho potentsialu innovatsiynoho rozvytku Ukrayiny v umovakh Industriyi 4.0: retrospektyva, sohodennya [Problems of the systemic approach in economics]. *Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi.* № 1(69). Pp.86-93 [in Ukrainian].
10. Kovalenko, A.O. (2020). Human risks in the process of financial and economic security supply and personnel policy as an instrument for managing them. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences.* 2020. №2. Pp.35-43.
11. Kovalenko, A.O. (2019). Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences.* №3. Pp.70-77.

Стаття надійшла до редакції: 13.12.2022  
Received: 2022.12.13