

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-52>

УДК 331.101.3:005.96

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

MODERN APPROACHES TO DEVELOPING A PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT MODEL USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

Гринько Тетяна Валеріївна

доктор економічних наук, професор,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Тімар Володимир Сергійович

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9826-2649>

Hrynkо Tetiana, Timar Volodymyr

Oles Honchar Dnipro National University

Статтю присвячено актуальній в сучасних умовах проблемі перегляду класичних підходів до мотивації персоналу в умовах кризових викликів, зокрема повномасштабної війни в Україні. У статті обґрунтовано необхідність переходу від класичних до адаптивних, людиноцентричних моделей управління. Визначено роль резильєнтності у підтриманні мотиваційної активності працівників. Запропоновано модель мотивації, яка включає п'ять взаємопов'язаних блоків: діагностика мотиваційного стану, гнучка система стимулювання, соціально-психологічна підтримка, резильєнтне лідерство, моніторинг та адаптація мотиваційної системи. Обґрунтовано доцільність запровадження алгоритмів штучного інтелекту у запропоновану модель мотивації, що дозволить здійснювати діагностику рівня резильєнтності персоналу, виявляти ознаки його вигорання, аналізувати в динаміці та прогнозувати зміни у мотиваційних механізмах та персоналізувати управлінські рішення в реальному часі.

Ключові слова: мотивація, персонал, штучний інтелект, резильєнтність, стійкість.

The article substantiates the relevance of revising classical approaches to personnel motivation in the context of crisis challenges, particularly the full-scale war in Ukraine, which necessitates the formation of resilient and adaptive human resource management systems. Special attention is paid to the concept of resilience as a key condition for ensuring employee effectiveness and psychological stability, as well as to the use of artificial intelligence technologies in shaping modern models of personnel motivation management. The aim of the study is to develop a motivation model based on the formation of employee resilience as a factor of organizational sustainability under conditions of uncertainty, using artificial intelligence technologies. The methodological framework of the study relies on systemic, structural-functional, and behavioral approaches, which made it possible to comprehensively analyze motivational processes in a crisis environment. The article substantiates the need to shift towards adaptive, human-centered management models and identifies the role of resilience in maintaining employees' motivational engagement. A motivation model is proposed, which includes five interrelated components: motivational state diagnostics, a flexible incentive system, socio-psychological support, resilient leadership, and continuous monitoring and adaptation of the motivation system. One of the most significant achievements of modernity – artificial intelligence –

is considered as a promising direction for the digitalization of motivational systems. It has been established that the integration of artificial intelligence algorithms into the proposed motivation model enables the diagnosis of employee resilience levels, detection of burnout symptoms, prediction of motivational dynamics, and real-time personalization of managerial decisions. The scientific novelty lies in combining the concept of personnel resilience with digital analytical tools, particularly artificial intelligence technologies, to create a flexible and adaptive motivation system.

Keywords: motivation, personnel, artificial intelligence, resilience, sustainability.

Постановка проблеми. Ключовим ресурсом підприємства виступає персонал, ефективне управління яким визначає здатність організації забезпечувати стабільність, адаптивність і довгостроковий розвиток в умовах мінливого зовнішнього середовища [1]. В період воєнних викликів в Україні, більшість підприємств стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, високим рівнем міграції працівників та зростанням конкуренції за трудові ресурси, що спонукає до пошуку шляхів ефективного управління персоналом, в тому числі через вдосконалення систем його мотивації. Війна стала надзвичайно потужним кризовим фактором, який суттєво змінив структуру мотиваційних цінностей працівників, домінуючим мотивом трудової діяльності стає потреба у безпеці, як фізичній, так і фінансовій, працівники прагнуть стабільності, прогнозованості та довіри до роботодавця, отже зростає роль нематеріальних стимулів. Особливої ваги набувають такі чинники, як довіра та відкритість комунікації з керівництвом; гнучкість у постановці завдань і розподілі ресурсів; соціальна підтримка та увага до психологічного стану працівників; усвідомлення місії організації, що надає сенсу щоденним зусиллям. У воєнних умовах мотивація виконує не лише економічну, а й психологічну та стабілізаційну функцію, стає засобом підтримання життєстійкості працівників і формування колективної відповідальності за результат. Традиційні фінансові стимули вже не гарантують ефективності, що обумовлює необхідність переосмислення змісту та функцій мотиваційної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика застосування мотиваційних систем, моделей та механізмів є широко дослідженою в сучасному науковому просторі. Однак, кризові умови та військовий стан в Україні потребує особливих підходів до мотивації персоналу, що обумовлює актуальність даного напрямку дослідження, якому присвятили свої роботи окремі українські науковці, зокрема, Гірняк К. М., Тарасович Л. В. [2] розглядають особливості мотивації пер-

соналу в умовах трансформацій та змін як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі підприємства. Актуальні підходи до вдосконалення мотиваційних механізмів досліджують Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. [3], в свою чергу, Герасименко О. О., Потапенко А. В. [4], визначають домінанти мотиваційних механізмів, які актуалізувалися під час війни в Україні. Окрему увагу у своїх роботах приділяють застосуванню адаптивних моделей управління та мотивації персоналу в кризових умовах Зеркаль А. В., Павленко М. В. [5], Мутерко Г. М., Михальов Д. А. [6].

Дослідженню стійкості персоналу в кризових умовах на основі формування його резильєнтності присвятили свої наукові праці Кокун О. М. [7], Дмитришин С. [8], окремо Вартанова О., Повзун Д. [9] розглядають резильєнтність як кластер компетенцій персоналу та передумову формування його стійкості в умовах воєнних часів

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний розвиток теоретичних і практичних підходів до управління мотивацією та адаптації персоналу в як в умовах звичайної економічної діяльності, так і в кризових умовах, зокрема військових, наразі комплексні дослідження, спрямовані на формування внутрішньої стійкості працівників як ключового ресурсу стабільності підприємств носять фрагментарний характер, що потребує подальших наукових досліджень напрямків вдосконалення мотивації персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування моделі управління мотивацією персоналу, орієнтованої на розвиток резильєнтності особистості, як ключового чинника забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств в умовах кризових змін, зокрема під час повномасштабної війни в Україні з використанням технологій штучного інтелекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління мотивацією посідає ключове місце в теорії управління персоналом та

економіці праці. В широкому розумінні мотивацією є вплив «зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до активності, визначають поведінку та форму діяльності, спрямовуючи її на досягнення особистих цілей і цілей організації» [10, с. 64].

Дослідження даної проблематики має глибоке історичне коріння та відображає еволюцію наукових поглядів на людину як ключовий ресурс підприємства. Початкові етапи формування наукових поглядів на мотивацію персоналу характеризувалися домінуванням економічних підходів, які полягали у прагненні до максимізації продуктивності праці через матеріальне стимулювання працівників. Такі концепції сформувалися у межах класичного менеджменту і передбачали стандартизовану працю та фінансову винагороду як головний стимул до неї.

Подальший розвиток наукових думок щодо концепції мотивації персоналу пов'язаний зі «школою людських відносин», основоположниками якої вважають Е. Мейо та М. Фоллета, які у відповідь на класичний підхід стверджували, що ефективність праці персоналу визначається не лише матеріальними стимулами та чіткими процедурами, а залежить також від соціально-психологічних чинників: рівня задоволеності працівників, атмосферою у трудовому колективі, ставлення та турботи керівництва, морально-психологічного клімату.

З середини XX століття наукові підходи до мотивації значно поглибилися завдяки новим фундаментальним теоріям та моделям: теорії потреб (А. Маслоу, К. Альдерфер), двофакторній моделі мотивації Ф. Герцберга, теоріям «Х» та «У» Д. МакГрегора, теорії ««Z» У. Оучі. Для цього періоду характерним стало поступове зміщення акцентів від спрощених економічних стимулів до усвідомлення ролі внутрішніх мотиваційних чинників працівників: потреб, цінностей, очікувань, соціальної взаємодії та організаційних аспектів праці. Середина та друга половина XX століття стали переломним етапом у розвитку теорії мотивації персоналу. Від лінійного сприйняття мотивації як функції винагороди чи покарання наукова думка перейшла до системного розуміння її як багаторівневого, психологічно та соціально зумовленого процесу, що охоплює внутрішні потреби, цінності, міжособистісні відносини, організаційну культуру та зовнішнє середовище. Цей етап заклав підґрунтя для подальших моделей мотивації, які розглядають працівника не лише як виконавця функ-

цій, а як суб'єкта, здатного до саморегуляції, розвитку та відновлення мотиваційних ресурсів в умовах невизначеності й змін. Проте сучасні реалії вимагають ще глибшої трансформації мотиваційних підходів.

Період повномасштабної війни в Україні став не лише випробуванням для економіки, а й каталізатором переосмислення ролі мотивації персоналу як інструменту підтримання життєздатності та стійкості бізнесу. У кризових умовах класичні теорії, орієнтовані на стабільне середовище та передбачувану поведінку працівників, виявилися не завжди дієвими через обмежені можливості застосування. Мотивація персоналу перестала бути лише чинником ефективності праці, вона стала питанням виживання бізнесу, психологічної стабільності людей і збереження соціальної єдності.

Зміни, спричиненні війною: масова міграція працівників, втрата робочих місць, дистанційні формати роботи, безпека, психологічне виснаження та постійна невизначеність, суттєво модифікувало структуру мотивів трудової поведінки. Працівники дедалі більше орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, а й на почуття безпеки, причетності, довіри та значущості власного внеску у спільну справу. Таким чином, традиційна парадигма «робота за оплату» поступово змінюється на ціннісну парадигму участі й взаємопідтримки, де ключову роль відіграють морально-психологічні та соціальні чинники.

За таких умов, «українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що потребують перегляду класичних підходів до управління людськими ресурсами» [6], отже, все більше підприємства переходять від «класичних ієрархічних моделей управління до більш горизонтальних і партнерських форм взаємодії з персоналом» [2].

Наукові дослідження також підтверджують, що традиційні моделі та підходи до управління персоналом здебільшого не відповідають умовам, що викликані кризовими ситуаціями, а це вимагає застосування «нових адаптивних моделей управління, здатних гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища» [5].

Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу передбачають оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств та полягають у «побудові багаторівневої системи стимулювання, де поряд із матеріальними чинниками особлива роль належить моральній підтримці, професійному розвитку, цифровій залуче-

ності, можливості участі у суспільно значущих проєктах та відчутті власної місії» [6].

Однак, в сучасних українських реаліях, зокрема викликаних повномасштабною війною, актуальною проблемою постає формування таких підходів до управління персоналом, які забезпечують не лише економічну ефективність праці та задоволення морально-психологічних цінностей працівників, але й їх здатність відновлюватися, зберігати працездатність і внутрішню стійкість до зовнішніх викликів та травмуючих ситуацій. Отже, в умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набувають підходи до управління персоналом засновані на розвитку його резильєнтності, тобто, здатності справлятися з критичними загрозами, «адаптуватися до негараздів, травматичних подій або хронічного стресу» [7, с. 27]. В широкому сенсі резильєнтністю є «здатність особистості або соціальної системи вибудовувати нормальне, повноцінне життя в складних умовах виснаження, травмування, після трагедій, загроз; при перебуванні в постійних джерелах стресу» [8, С. 69].

Підхід до управління персоналом на основі формування його резильєнтності передбачає поєднання кількох взаємопов'язаних аспектів: забезпечення стійкості персоналу через ефективні програми розвитку, стимулювання та створення сприятливого робочого середовища; підвищення привабливості роботодавця на ринку праці завдяки формуванню позитивного бренду, конкурентної оплати та можливостей професійного зростання; підтримання високого рівня задоволеності працюючим залученості персоналу. Резильєнтність персоналу вважають «важливим чинником забезпечення стабільності та розвитку підприємства, оскільки дозволяє зберігати цінний досвід та знання співробітників в робочому середовищі» [9, с. 61].

Застосування концепції резильєнтності у системах мотивації персоналу відкриває можливість переходу від реактивного управління поведінкою працівників до проактивного формування їх внутрішньої стійкості та залученості. Такий підхід підвищує стабільність кадрового потенціалу, знижує витрати, пов'язані з плинністю кадрів, і сприяє довгостроковій стійкості підприємства. На цій основі запропоновано модель мотивації персоналу, зорієнтовану на розвиток його резильєнтності як ключового ресурсу організаційної стійкості. Мета моделі не лише стимулювати трудову активність персоналу, а й

формувати внутрішню стійкість працівників, їхню здатність відновлювати працездатність і зберігати залученість в умовах хронічного стресу та екзогенних ризиків. Структурно, запропонована модель побудована як сукупність п'яти взаємопов'язаних блоків, які утворюють єдину систему поєднання економічних, психологічних та соціальних механізмів впливу на трудову поведінку працівників у кризових умовах (табл. 1).

Перший діагностичний блок моделі, спрямований на виявлення реального мотиваційного стану працівників, що передбачає аналіз змін у структурі потреб персоналу в умовах війни, а також оцінювання рівня стресостійкості, професійного вигорання та мотиваційного виснаження.

Другий блок (гнучка система стимулювання) поєднує матеріальні та нематеріальні елементи мотивації та передбачає використання адаптивних форм винагороди, зокрема премій за ініціативу, гнучкого графіка роботи, можливостей віддаленої праці, нематеріальних бонусів. Система оцінки результатів праці ґрунтується не лише на кількісних показниках (KPI), а й на якісних.

Третій блок (соціально-психологічна підтримка), включає заходи з профілактики професійного вигорання, програми ментального здоров'я, корпоративні тренінги з розвитку емоційної стійкості та формування культури взаємодопомоги. Наявність системи психологічної підтримки персоналу сприяє збереженню мотиваційного потенціалу колективу навіть у періоди невизначеності та підвищеного стресу, через формування високого рівня ризильєнтності працівників.

Четвертий блок (резильєнтне лідерство) виступає ключовою передумовою формування стійкої мотиваційної системи, через розвиток у керівників навичок емпатійного управління, комунікативної гнучкості, здатності підтримувати довіру та психологічну безпеку в колективі.

П'ятий блок (моніторинг і адаптація мотиваційної системи) спрямований на постійне відстеження змін у мотиваційних установках працівників і коригування мотиваційних програм відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Використання інструментів HR-аналітики дає змогу своєчасно виявляти ризики зниження мотивації та формувати превентивні заходи її підтримки.

Запропонована модель спрямована на забезпечення виживання та розвитку персоналу в умовах кризових ситуацій, зокрема в

Таблиця 1

**Модель управління мотивацією персоналу підприємства
на основі формування його резильєнтності**

Основний зміст, завдання	Інструменти та механізми реалізації	Очікуваний результат
Блок 1. Діагностика мотиваційного стану		
Первинне виявлення потреб, цінностей і факторів, що впливають на мотивацію працівників у кризових умовах. Аналіз рівня мотивації, залученості, емоційного виснаження, адаптаційних ресурсів персоналу	Опитування, HR-аналітика, психологічні тести, інтерв'ю, оцінка емоційного клімату, цифрові діагностичні інструменти, моніторинг плинності кадрів.	Отримання цілісного профілю мотиваційного стану колективу. Визначення рівня ризику демотивації та професійного вигорання
Блок 2. Гнучка система стимулювання		
Формування багатокомпонентної системи стимулів, що поєднує матеріальні, соціальні та нематеріальні елементи з урахуванням індивідуальних потреб і змін зовнішнього та внутрішнього середовища.	Економічні, соціально-психологічні, ціннісні стимули; адаптивні преміальні системи; KPI-системи з гнучкими цілями, визнання особистих досягнень.	Підвищення продуктивності праці, лояльності, залученості та стійкості персоналу; зменшення плинності кадрів.
Блок 3. Соціально-психологічна підтримка		
Формування сприятливого соціально-психологічного середовища, що забезпечує відчуття приналежності, довіри та взаємної підтримки та взаємодопомоги, ментального добробуту	Корпоративні програми психологічної підтримки, формування психологічної і соціальної безпеки, тренінги зі стресостійкості, розвиток емоційного інтелекту, командна згуртованість. менторство, коучинг.	Зниження рівня емоційного вигорання, підвищення психоемоційної стабільності, формування резильєнтності персоналу.
Блок 4. Резильєнтне лідерство		
Розвиток управлінської компетентності, що поєднує емпатію, гнучкість і стратегічне бачення. Лідер виступає фасилітатором внутрішньої стійкості та адаптації команди.	Програми розвитку лідерів, індивідуальні коучингові супроводи, залучення до спільного прийняття рішень. Формування етичного лідерства, орієнтованого на розвиток і підтримку підлеглих, комунікаційну відкритість.	Підвищення ефективності управління, зміцнення довіри, формування культури взаємної відповідальності та партнерства.
Блок 5. Моніторинг та адаптація мотиваційної системи		
Безперервне відстеження ефективності мотиваційних заходів та їх оновлення з урахуванням змін у соціально-економічному середовищі й психо-емоційному стані персоналу.	Систематичний аналіз зворотного зв'язку, оцінка динаміки мотиваційних показників, регулярні опитування, моніторинг задоволеності, перегляд системи мотивації.	Гнучкість і стійкість системи мотивації, збереження високого рівня залученості персоналу навіть у кризових умовах.

Джерело: сформовано авторами

умовах війни. Її механізм дії полягає у формуванні внутрішніх мотиваційних установок, які дозволяють працівникові не лише адекватно реагувати на труднощі, а й зберігати професійні цінності, стратегічні цілі та ефективність діяльності. Модель інтегрує індивідуальний

та організаційний рівні адаптації, що відповідає сучасним підходам до адаптивного управління персоналом. На індивідуальному рівні вона сприяє розвитку внутрішніх ресурсів, психологічної гнучкості та самоідентифікації особистості, а на організаційному –

створенню умов, які підтримують мотивацію через безпеку, ефективну комунікацію, довіру та визнання досягнень. Динамічний характер моделі передбачає постійне оновлення мотиваційних інструментів з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, психоемоційному стані персоналу та ресурсних можливостях організації, що забезпечує гнучке реагування на кризові фактори та підтримує стабільність і розвиток колективу навіть у складних умовах.

Функціонування моделі ґрунтується на низці принципів: адаптивності, балансу внутрішніх і зовнішніх стимулів, людиноцентричності, довіри й підтримки, а також безперервного розвитку персоналу. Реалізація цих принципів забезпечує гармонійне поєднання організаційних і психологічних аспектів мотивації.

Очікуваними результатами впровадження моделі є зниження рівня плинності кадрів, підвищення залученості персоналу, зростання продуктивності праці, а також формування організаційної стійкості, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати у складних кризових умовах.

Одним із провідних трендів сучасного розвитку суспільства та економіки є активне впровадження технологій штучного інтелекту, які поступово трансформують підходи до управління, аналітики та прийняття рішень [11]. У межах запропонованої моделі мотивації персоналу, заснованої на формуванні його резильєнтності, доцільним є застосування інструментів штучного інтелекту для діагностики адаптивних ресурсів працівників, моніторингу рівня емоційної стійкості та виявлення ознак професійного вигорання. Інтеграція елементів штучного інтелекту в запропоновану модель мотивації персоналу дозволяє гармонійно поєднати аналітичну точність цифрових технологій із людським виміром резильєнтності. У цьому контексті ШІ може виконувати функцію своєрідного «цифрового партнера» управлінця, сприяючи відстеженню динаміки психологічного стану колективу, прогнозуванню ризиків зниження стійкості та розробленню індивідуалізованих рішень для підтримки мотивації та ефективності праці.

У перспективі розроблена модель мотивації персоналу може бути трансформована у цифровий формат із використанням алгоритмів штучного інтелекту, що забезпечить її гнучкість, адаптивність і здатність автоматично реагувати на зміни внутрішнього стану колективу та зовнішнього середовища. Це сприятиме підвищенню ефективності управління мотиваційними процесами, розвитку психологічної стійкості працівників і формуванню згуртованих, стійких команд навіть у кризових умовах.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що класичні підходи до мотивації персоналу, орієнтовані переважно на матеріальні стимули та стабільні умови праці, виявляються недостатньо ефективними та обмеженими в умовах кризових змін, зокрема війни в Україні, коли значущість соціально-психологічних і ціннісних факторів різко зростає. У сучасних умовах адаптивні моделі управління мотивацією, стають ключовим інструментом забезпечення виживання та розвитку організацій. Запропонована модель управління мотивацією персоналу підприємства на основі формування його резильєнтності ґрунтується на інтеграції економічних, психологічних та соціальних механізмів впливу, забезпечуючи розвиток внутрішніх ресурсів працівників, підвищення рівня їх психологічної стійкості та залученості. Її динамічний характер дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підтримувати мотиваційний потенціал колективу та знижувати ризики демотивації, вигорання та плинності кадрів.

Реалізація запропонованої моделі сприяє формуванню стабільного та стійкого кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та зміцненню організаційної стійкості підприємств у кризових умовах. Водночас підхід, орієнтований на розвиток резильєнтності, відкриває перспективи для переходу від реактивного управління поведінкою персоналу до проактивного формування внутрішньої стійкості, що має стратегічне значення для забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Піпкіна А.Є. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1818>

2. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. Вип. 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06>
3. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26-34. URL: https://www.researchgate.net/publication/366718851_Upravlinna_motivacieu_personalu_v_umovah_postpandemii_ta_voennogo_stanu
4. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
5. Зеркаль А.В., Павленко М.В. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5422>
6. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6654>
7. Кокун О. М. Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 214 с.
8. Дмитришин С. Резильєнтність особистості: сутність феномену та методи розвитку. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2024. Вип. 20. 67–74. URL: http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/20_2024/12.pdf
9. Вартанова О., Повзун Д. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 1 (18). С. 58-68. URL: <https://jrn1.knutt.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1522>
10. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/978>
11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Тімар В.С. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>

REFERENCES:

1. Hrynko T.V., Hviniazhvili T.Z., Pipkina A.Ye. (2022) Rol personalu u protsesi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [The role of staff in the process of management of enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1818>
2. Hirniak K. M., Tarasovych L. V. (2025) Motyvatsiia personalu v konteksti transformatsii ta zmin na usikh rivniakh menedzhmentu. [Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Vyp. 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06>
3. Kozak K.B., Korsikova N.M., Petrenko Yu.O. (2022) Upravlinnia motyvatsiieiu personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu [Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. T. 14. Vyp. 4. P. 26-34. URL: https://www.researchgate.net/publication/366718851_Upravlinna_motivacieu_personalu_v_umovah_postpandemii_ta_voennogo_stanu
4. Herasymenko O.O., Potapenko A.V. (2023) Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Dominants of personnel motivation in the context of Ukrainian labor market transformations under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
5. Zerkal A.V., Pavlenko M.V. (2024) Upravlinnia personalom pidpriemstv v umovakh kryzy: adaptivni modeli ta efektyvni pidkhody [Human resource management of enterprises in crisis conditions: adaptive models and effective approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5422>
6. Muterko H.M., Mykhalov D.A. (2025) Adaptivni modeli upravlinnia motyvatsiieiu personalu v konteksti natsionalnoi stratehii pisliavoiennoho vidnovlennia [Human resource management in wartime: motivation, ways, and methods of effective utilization of personal potential]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6654>

7. Kokun O. M. (2025) Zhyttiistiikist i rezylientnist liudyny v suchasnomu sviti: teoriia, doslidzhennia, praktyka [Resilience and Hardiness of the Individual in the Modern World: Theory, Research, and Practice]: monohrafiia. Kyiv : Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy,. 214 s.
8. Dmytryshyn S. (2024) Rezylientnist osobystosti: sutnist fenomenu ta metody rozvytku [Resilience of personality: essence of the phenomenon and methods of development]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia psykholohichni nauky*. Vyp. 20. 67–74. URL: http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/20_2024/12.pdf
9. Vartanova O., Povzun D. (2024) Formuvannia klasteru rezyliennosti personalu v strukturi modeli kompentsii yak umova formuvannia stiikosti personalu pidpriemstva v chasy viiny [Formation of personnel resilience cluster in the structure of the competence model as a condition for the formation of personnel stability in the time of war]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. № 1 (18). S. 58-68. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1522>
10. Hrynko T.V., Hviniashvili T.Z., Shynkarenko A.V. (2021) Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu motyvatsii ta stymuliuvannia personalu pidpriemnytskykh struktur [Features of formation of motivation mechanism and stimulation of entrepreneurial structure staff]. *Ekonomichnyi prostir*. № 174. S. 63-68. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/978>
11. Hrynko T.V., Hviniashvili T.Z., Timar V.S. (2024). Osoblyvosti vprovadzhennia innovatsii v malomu biznesi v umovakh didzhytalizatsii [Features of the implementation of innovations in small business in the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3742/3663>