

Лариса В. Городянська*

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ У ЗМІЦНЕННІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

У статті досліджено мотивацію персоналу як інструмент зміцнення людського капіталу підприємств в умовах кризи. Визначено наслідки економічної нестабільності, пандемій і воєнних дій для професійної мобільності, психоемоційного стану працівників і організації зайнятості. Обґрунтовано необхідність переходу до гнучких, емоційно орієнтованих та персоналізованих мотиваційних стратегій. Запропоновано авторську модель мотивації в кризових умовах, що поєднує матеріальні, соціальні та інституційні чинники. Зроблено висновок, що ефективна мотивація сприяє не лише збереженню трудового потенціалу, а й формує основу сталого розвитку людського капіталу.

Ключові слова: мотивація персоналу, людський капітал, кризові умови, гнучка зайнятість, нематеріальна мотивація, емоційна підтримка.

Рис. 1. Літ. 16.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-149-158

Larysa Gorodianska

THE ROLE OF MOTIVATION IN STRENGTHENING HUMAN CAPITAL OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

The article explores employee motivation as a tool for strengthening human capital in enterprises under crisis conditions. It outlines the impact of economic instability, pandemics, and military conflicts on professional mobility, emotional well-being, and employment organization. The study emphasizes the need for flexible, emotionally driven, and personalized motivational strategies. An original motivation model is proposed, combining material, social, and institutional factors. The article concludes that effective motivation ensures not only the retention of workforce potential but also fosters sustainable development of human capital.

Keywords: employee motivation, human capital, crisis conditions, flexible employment, non-material incentives, emotional support.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.07.2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, викликаній кризовими явищами як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, перед підприємствами постає гостра потреба у збереженні й розвитку людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності та стійкості. Саме в умовах кризи загострюються проблеми управління та організації мотивації персоналу, знижується рівень залученості працівників, підвищується плинність кадрів, а підприємства втрачають кваліфікованих фахівців. У такому контексті мотивація персоналу набуває особливої ролі як чинник підвищення працездатності, забезпечення інноваційності та адаптивності колективу.

Сучасні кризові виклики, зокрема економічна турбулентність, військові конфлікти, пандемії та інші форс-мажорні обставини, змушують підприємства шукати нові підходи до управління людськими ресурсами. Так, Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»

* State Non-Commercial Company «State University «Kyiv Aviation Institute». Ukraine.

[1] був реакцією на кардинальні зміни в економіці та соціально-трудових відносинах через війну. Цей закон значно трансформував традиційні підходи до управління людськими ресурсами, що змусило підприємства адаптуватися й шукати нові управлінські рішення. Зокрема, підприємства змушені були перейти від стандартизованих підходів до адаптивного, стратегічного й гнучкого HR-менеджменту. Це, у свою чергу, стимулювало інновації в управлінні людським капіталом, використання HR-аналітики, розвиток нових компетенцій у HR-фахівців та трансформацію корпоративної культури. Підвищення ролі нематеріальних мотиваційних чинників, гнучкість системи стимулювання, а також формування стійкої організаційної культури є передумовами ефективного збереження та розвитку людського капіталу у складних умовах [2, с. 100-103].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі спостерігається зростаючий науковий інтерес до проблеми мотивації в умовах кризи. Зокрема, у працях [3-5] досліджується вплив кризових факторів на мотиваційні механізми вітчизняних підприємств та мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції. Водночас, незважаючи на наявність окремих досліджень, залишається недостатньо розробленим питання адаптації мотиваційних моделей до умов глибоких і затяжних криз, зокрема вітчизняного контексту. У класичних умовах стабільного економічного розвитку мотиваційні моделі ґрунтуються на передбачуваності потреб, стабільному доході, плановій кар'єрі та сприятливому соціальному середовищі [6; 7]. Проте в умовах глибокої та затяжної кризи – як-от повномасштабне вторгнення Росії до України – базові постулати багатьох традиційних моделей потребують перегляду та глибокої адаптації до нових реалій [8].

У кризовий час різко зростає значення нематеріальної мотивації [9-11]. Солідарність, командний дух, соціальна значущість роботи стають важливими факторами утримання працівників. Особливо це помітно у сферах, дотичних до гуманітарної, медичної, логістичної діяльності. В умовах війни мотивацію можуть підтримувати участь у волонтерських ініціативах підприємства, формування внутрішньої культури підтримки та довіри, визнання працівників, які демонструють гнучкість, стійкість та ініціативу.

Жорсткі централізовані моделі стимулювання втрачають ефективність в умовах мобільності персоналу, релокації підприємств, дефіциту ресурсів. Ефективнішою стає децентралізована, адаптивна модель, яка враховує індивідуальні потреби працівників залежно від регіону, обставин, сімейного стану; короткотермінові результати та готовність до швидких змін, можливість часткової зайнятості, дистанційної роботи, гнучких графіків.

Психоемоційна підтримка у кризових умовах стає важливим елементом мотивації [12]. Актуалізується потреба в корпоративній психологічній підтримці, взаємодії та розвитку емоційного інтелекту на підприємстві [13]. Посттравматичний синдром, вигорання, страх втрати – усе це вимагає від керівництва нових компетенцій та впровадження програм ментального здоров'я, коучингових сесій, груп взаємопідтримки на підприємствах, адаптації лідерських стилів до співпереживання [13, с. 199-203] та гуманного підходу.

Загалом, адаптація мотиваційних моделей до умов затяжної кризи, спричиненої війною, потребує глибокої трансформації філософії управління персоналом. Основними орієнтирами стають гнучкість, людяність, моральна стійкість і соціальна згуртованість. Успішна адаптація мотиваційної політики вітчизняних підприємств — ключ до збереження людського капіталу, який у критичних умовах стає вирішальним стратегічним ресурсом.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення ролі мотивації персоналу як інструменту зміцнення людського капіталу підприємства в умовах кризи та розробка моделі мотивації й практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики в цих умовах.

Основні результати дослідження. Кризові явища, зокрема економічні спади, пандемії та військові конфлікти, справляють комплексний та багаторівневий вплив на систему людського капіталу підприємства. Цей вплив, як правило, має кумулятивний характер, охоплюючи кадрові, професійні, психоемоційні та організаційні аспекти функціонування трудових ресурсів, і реалізується за такими механізмами.

По-перше, через суттєве зростання плинності кадрів та втрату висококваліфікованих працівників. Економічна нестабільність породжує відчуття непевності щодо стабільності робочого місця, що спонукає працівників до активного пошуку альтернативного працевлаштування. Особливо відчутним є «вимивання» ключових фахівців, які переходять до компаній із вищим рівнем безпеки та соціального забезпечення, що призводить до зниження кадрового потенціалу кризових підприємств.

По-друге, відбувається деградація професійних компетенцій. Обмеженість фінансових ресурсів змушує підприємства зменшувати інвестиції в програми підвищення кваліфікації, стажування та тренінги. Крім того, дефіцит доступу до сучасних технологій унеможливує оновлення навичок персоналу, що негативно впливає на їхню професійну мобільність і конкурентоспроможність.

По-третє, суттєво зростає рівень психоемоційного навантаження. Тривалий стрес, викликаний кризовими обставинами, призводить до професійного вигорання, зниження концентрації уваги, продуктивності праці та загального ефективного функціонування трудового колективу.

По-четверте, змінюються форми організації зайнятості. В умовах необхідності оптимізації витрат поширюються гнучкі графіки роботи, дистанційна форма праці, часткова зайнятість і проєктне працевлаштування. Хоча такі підходи дозволяють знизити витрати, вони водночас ускладнюють процеси командоутворення, менторингу та передачі організаційного досвіду.

П'ятим вектором змін є трансформація системи мотивації працівників. У період кризи на перший план виходять матеріальні чинники — гарантії стабільної заробітної плати, соціальні виплати та інші форми забезпечення. Водночас зростає значення емоційної підтримки, психологічної безпеки та внутрішньої корпоративної солідарності як інструментів утримання персоналу.

Нарешті, важливою складовою адаптації є посилення соціальної відповідальності бізнесу. Реалізація програм підтримки вразливих категорій працівників, волонтерських ініціатив та участь у благодійних проєктах сприяє

зміцненню довіри до роботодавця, формуванню соціального капіталу та підвищенню лояльності персоналу.

Таким чином, кризові явища суттєво модифікують механізми функціонування людського капіталу, спричиняючи його скорочення, зниження професійної ефективності та мотиваційного потенціалу. Водночас, впровадження адаптивних управлінських рішень — зокрема гнучких форм зайнятості, програм емоційної підтримки та заходів соціальної відповідальності — може не лише пом'якшити негативні наслідки, але й слугувати основою для формування згуртованого та стійкого трудового колективу.

В умовах соціально-економічної нестабільності, спричиненої кризовими явищами, пандеміями, військовими конфліктами та іншими глобальними потрясіннями, традиційні моделі мотивації персоналу втрачають ефективність або потребують глибокої трансформації [3; 4; 8; 12; 13]. Зміна умов функціонування підприємств зумовлює необхідність впровадження нових підходів до стимулювання трудової активності, які базуються на гнучкості, емоційній підтримці, персоналізації та використанні цифрових технологій.

Одним із ключових напрямів трансформації є гнучка система мотивації, що передбачає адаптацію винагород до індивідуальних потреб працівників, специфіки виконуваних завдань в умовах віддаленості, ризикованості або мобільності, а також до змін у функціональному навантаженні. Зокрема, критично важливі працівники, які виконують свої обов'язки у високо ризикованих зонах, можуть отримувати додаткові компенсації, психологічну підтримку та індивідуалізовані графіки роботи.

Зростає значущість емоційно орієнтованої мотивації, яка передбачає акцент на нематеріальні стимули: визнання внеску працівників, прозорість управлінських рішень, підтримку командного духу [13] та розвиток внутрішніх каналів зворотного зв'язку. Публічне визнання досягнень, регулярна комунікація та неформальні ініціативи сприяють посиленню емпатії та емоційної прив'язаності персоналу до підприємства.

Важливою тенденцією є інтеграція соціальної місії підприємства у мотиваційні механізми. Участь працівників у волонтерських програмах, прозорість соціальних ініціатив та формування корпоративної культури підтримки сприяють підвищенню їхньої ідентифікації з цінностями підприємства, особливо в умовах гуманітарних криз.

Ефективною стає також персоналізована мотивація, яка враховує демографічні характеристики, життєві обставини, рівень готовності до змін та особисті пріоритети працівників. Застосування індивідуальних програм навчання, персоналізованих бонусних пакетів і можливості вибору форм зайнятості забезпечує більш гнучке та чутливе управління персоналом на підприємстві.

В умовах підвищеної невизначеності мотивація через гарантії безпеки та стабільності набуває особливої ваги. Своєчасна виплата заробітної плати, офіційне працевлаштування, збереження соціальних гарантій та створення безпечного робочого середовища — ключові фактори збереження довіри до роботодавця.

Значну роль у реалізації новітніх підходів відіграє технологічна підтримка мотиваційних процесів. Використання цифрових інструментів – мобільних застосунків для оцінювання настроїв персоналу, внутрішніх платформ для визнання досягнень, систем аналітики продуктивності з функцією індивідуального зворотного зв'язку – сприяє підвищенню ефективності управління людським капіталом.

Загалом, успішна адаптація мотиваційної системи до умов нестабільності передбачає її гнучкість, індивідуалізацію, емоційну чутливість і технічну модернізацію. Підприємства, які інтегрують мотиваційні підходи у загальну антикризову стратегію, демонструють вищий рівень адаптивності, згуртованості колективу та стійкості до зовнішніх викликів.

У сучасних умовах перманентної соціально-економічної нестабільності, спричиненої як глобальними (економічні кризи, пандемії, кліматичні загрози), так і локальними (збройні конфлікти, внутрішньополітична напруга) факторами, підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління людськими ресурсами. Особливої актуальності набуває формування ефективної мотиваційної системи, здатної не лише втримувати персонал, а й активізувати його потенціал, сприяючи сталому відтворенню та розвитку людського капіталу. Аналіз практик вітчизняних та зарубіжних підприємств дає змогу виокремити низку ключових мотиваційних чинників, які в умовах нестабільності демонструють найбільшу ефективність [14-16].

Передусім, фінансова стабільність і базові гарантії залишаються фундаментом довіри працівників до роботодавця. Регулярна та прозора оплата праці, офіційне працевлаштування, забезпечення соціальних виплат (відпустки, лікарняні, страхування) формують відчуття впевненості й безпеки, що є критичним у кризові періоди.

Другим важливим чинником є гнучкість організаційних форм зайнятості. Можливість адаптації графіку роботи, вибору між дистанційною, офісною або змішаною моделлю праці забезпечує баланс між професійною діяльністю та особистим життям, що особливо важливо для працівників, які перебувають у складних життєвих умовах.

Третім стратегічно значущим вектором мотивації є емоційна підтримка та психологічне благополуччя. Визнання досягнень, регулярна зворотна комунікація, доступ до психологічної допомоги, відкритість управлінських рішень та корпоративна емпатія [13] сприяють формуванню позитивного емоційного клімату та підвищують рівень залученості персоналу.

Не менш вагомим є чинник ціннісної ідентифікації з організацією. Участь у реалізації соціально значущих ініціатив, волонтерських і благодійних проєктів посилює відчуття місії, формує гордість за приналежність до підприємства, підвищуючи її привабливість як роботодавця.

Водночас персоналізація мотиваційних підходів дозволяє враховувати індивідуальні потреби, цінності, життєві обставини й професійні амбіції співробітників. Індивідуальні програми навчання, кар'єрного розвитку, адаптовані пакети бонусів і премій забезпечують більш тісний зв'язок між мотиваційною політикою та реальними очікуваннями працівників.

Нарешті, значного поширення набуває технологічна підтримка мотиваційних процесів. Використання цифрових платформ для оцінювання настроїв, визнання заслуг, моніторингу продуктивності та збору зворотного зв'язку підвищує оперативність та об'єктивність прийняття управлінських рішень щодо персоналу.

Проведений аналіз ключових чинників мотивації, розкриття контекстів та особливостей мотивації в кризових умовах дозволили побудувати модель мотивації персоналу підприємства в кризових умовах (рис. 1). Ця модель наочно ілюструє структурну логіку переходу від кризових умов до мотиваційного механізму та очікуваних результатів, що допомагає краще візуалізувати описаний теоретичний матеріал.

Отже, ефективна мотивація в умовах нестабільності ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, емоційної та соціальної підтримки, організаційної гнучкості та технологічної інноваційності. Її результатом стає не лише збереження трудового потенціалу, а й формування довгострокової стратегії розвитку людського капіталу як одного з ключових чинників стійкості та конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1. Модель мотивації персоналу підприємств в кризових умовах, складено автором

У контексті зростаючої економічної та соціальної турбулентності, пов'язаної з глобальними кризами, пандеміями, збройними конфліктами й дестабілізацією ринкового середовища, мотиваційна політика підприємств потребує ґрунтовного перегляду. Нестабільність стала характерною ознакою зовнішнього середовища, у якому формуються нові виклики для управління

персоналом, зокрема в частині збереження залученості, лояльності та продуктивності працівників. У зв'язку з цим доцільним є розробка комплексу практичних рекомендацій, спрямованих на адаптацію й удосконалення системи мотивації в умовах кризи, а саме:

1. Розширення можливостей гнучкого формату роботи. Підприємствам рекомендується впроваджувати гнучкі графіки, дистанційні або гібридні форми зайнятості, що дозволяє знизити стресове навантаження на персонал і підвищити його життєву адаптивність. Варіативність у виборі режиму праці сприяє підвищенню задоволеності та балансу між професійною і особистою сферами.

2. Утвердження стабільних соціально-трудових гарантій. Незалежно від зовнішньої нестабільності, підприємства повинні забезпечувати регулярну виплату заробітної плати, офіційне працевлаштування, збереження соціального пакету, надання лікарняних і оплачуваних відпусток. Ці базові гарантії формують фундамент довіри до роботодавця та знижують рівень плинності кадрів.

3. Активізація нематеріальних стимулів. В умовах обмежених фінансових ресурсів важливо активізувати немонетарні форми мотивації: публічне визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, організація внутрішніх комунікацій та зворотного зв'язку. Це дозволяє зберегти високу моральну атмосферу в колективі та підтримати працівників у періоди невизначеності.

4. Створення програм психологічної підтримки. Доцільним є запровадження програм ментального здоров'я, зокрема консультацій із психологами, тренінгів зі стресостійкості, підтримки внутрішньої комунікації. Це дозволяє не лише знижувати рівень професійного вигорання, а й зміцнювати емоційну стійкість трудового колективу.

5. Персоніфікація мотиваційних рішень. Мотиваційна політика має враховувати індивідуальні характеристики працівників: вік, сімейний статус, професійні цілі, рівень стесостійкості. Використання індивідуальних маршрутів розвитку, адаптованих бонусних схем і цільового навчання підвищує ефективність стимулювання особистості.

6. Підтримка корпоративної місії та соціальної відповідальності. Залучення працівників до волонтерських і соціальних ініціатив, демонстрація відповідальності підприємства перед суспільством, відкритість гуманітарних проєктів сприяють підвищенню відчуття значущості діяльності підприємства та формують колективну мотивацію.

7. Інтеграція цифрових інструментів мотивації. Доцільно застосовувати внутрішні платформи для оцінювання ефективності, електронні системи визнання досягнень, мобільні додатки для моніторингу настроїв персоналу. Це підвищує динамічність зворотного зв'язку та дозволяє своєчасно коригувати мотиваційні стратегії.

Таким чином, удосконалення мотиваційної політики підприємства в умовах кризи вимагає системного, адаптивного й чутливого підходу, що базується на поєднанні стабільності та гнучкості, матеріального і нематеріального стимулювання, технологічних інновацій і людяності.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме збереженню трудового потенціалу, підвищенню організаційної стійкості та сталому розвитку людського капіталу.

Висновки. У статті проаналізовано вплив кризових явищ на стан людського капіталу підприємства та досліджено сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах нестабільності. Виявлено потребу в адаптації класичних мотиваційних теорій до умов затяжної соціально-економічної кризи та війни — з урахуванням зміщення ієрархії потреб працівників до безпеки, збереження роботи, забезпечення базових матеріальних умов. У результаті проведеного дослідження виявлено ключові чинники та особливості мотивації персоналу в кризових умовах, що дозволило побудувати модель мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. Запропонована модель наочно ілюструє структурну логіку управління переходом підприємництва від кризових умов до мотиваційного механізму та очікуваних результатів, що допомагає краще візуалізувати описаний теоретичний матеріал. Сформульовано низку важливих практичних положень щодо удосконалення мотиваційної політики на вітчизняних підприємствах та розвитку людського капіталу в умовах кризи. Перспективою подальших досліджень є оцінка ефективності впровадження гнучких та індивідуалізованих мотиваційних стратегій на вітчизняних підприємствах з урахуванням видів їх економічної діяльності.

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2136-20#Text>.

2. Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів: інноваційний аспект. Вісник економічної науки України : науковий журнал. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, Академія економічних наук України. 2021. № 1 (40). С. 99-105. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).99-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).99-105).

3. Gorodianska L. V., Kryvopyshtyna O. O. Ways to improve the professional competencies of logisticians in crisis minds. Formation of competencies of gifted individuals in the system of extracurricular and higher education : Scientific Journal. Kyiv : National Aviation University. 2024. № 3. p. 55-64. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66048>

4. Польгуль Д. (2023). Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. Економіка та суспільство, Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160>.

5. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М. В. Семикіна та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>

6. Drucker P. Managing Oneself. Harvard Business Review, 2005. URL: https://www.thecompleteleader.org/sites/default/files/imce/Managing%20Oneself_Drucker_HBR.pdf.

7. Mintzberg, H. Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development Publisher: Berrett-Koehler Publishers, 2009. URL: <https://www.bkconnection.com/static/Managers-Not-MBAs-EXCERPT.pdf>.

8. Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Т. 36 (75). № 1, 2025. С. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>.

9. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist. 2000. Vol. 55. № 1. pp. 68-78. DOI: 10.1037//0003-066x.55.1.68

10. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голец С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Статий розвиток економіки. № 4 (51), 2024. С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.

11. Серета 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>.
 12. Лук'янчук Н. Психологічна підтримка особистості під час війни в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 513-520. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-513-520>.
 13. Городянська Л. В. Напрями розвитку емоційного інтелекту та командної взаємодії на підприємствах. *Формування компетентностей обдарованої особистості в системі позашкільної та вищої освіти : науковий журнал*. Київ : НАУ. 2024. № 3. С. 197-205. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66049>.
 14. Junyi, Ren, Yunhui, Yu. Relationship Between Intellectual Capital, Executive Motivation, and Corporate Innovation Level – Evidence from Chinese Listed Manufacturing Companies. *Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics*. 2025. Vol. 29. № 1. pp. 118-130. URL: <https://www.scopus.com/pages/publications/85215671580>.
 15. Поснова Т. В., Белінська Г. В., Зятковський В. І. Освітня складова відновлення та розвитку людського капіталу в Україні. *Освітня аналітика України : науково-практичний журнал*. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики». 2024. Вип. 2 (28). С. 97-110. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-2-97-110>
 16. Павлова О. М. Розвиток людського капіталу за умов євроінтеграційних змін та економічних викликів. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9998>.
-
1. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 15 berez. 2022 r. № 2136-IX / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2136-20#Text>.
 2. Gorodianska L. V. Vidtvorennia ekonomichnykh resursiv: innovatsiinyi aspekt. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy : naukovyi zhurnal*. Kyiv : Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy, Akademiia ekonomichnykh nauk Ukrainy. 2021. № 1 (40). p. 99-105. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).99-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).99-105).
 3. Gorodianska L. V., Kryvopysyna O. O. Ways to improve the professional competencies of logisticians in crisis minds. Formation of competencies of gifted individuals in the system of extracurricular and higher education : *Scientific Journal*. Kyiv : National Aviation University. 2024. № 3. p. 55-64. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66048>
 4. Polhul D. (2023). Transformatsiia motyvatsiinykh metodiv v umovakh hlobalnykh kryzovykh yavysheh. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160>.
 5. Motyvatsiini mekhanizmy rozvytku ekonomiky na etapi yevrointehratsii: kolektyvna monohrafiia / M. V. Semykina ta in. Kropyvnytskyi: TsNTU, 2022. 281 p. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>.
 6. Drucker P. Managing Oneself. *Harvard Business Review*, 2005. URL: https://www.thecompleteleader.org/sites/default/files/imce/Managing%20Oneself_Drucker_HBR.pdf.
 7. Mintzberg, H. Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development Publisher: Berrett-Koehler Publishers, 2009. URL: <https://www.bkconnection.com/static/Managers-Not-MBAs-EXCERPT.pdf>.
 8. Litvin O. H., Turlo N. P. Suchasni teorii motyvatsii pratsi ta yikh zastosuvannia v Ukraini. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. T. 36 (75). № 1, 2025. p. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>.
 9. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55. № 1. pp. 68-78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>.
 10. Cherevan I. V., Kovalenko Yu. O., Holets S. P. Motyvatsiia personalu pidpriemstv: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 4 (51), 2024. p. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.
 11. Sereta O. H., Shvets N. M. Aktualni pytannia motyvatsii pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2023. № 11. p. 229-232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>.

12. Lukianchuk N. Psykholohichna pidtrymka osobystosti pid chas viiny v Ukraini. Vcheni zapysky Universytetu «KROK». 2025. № 1 (77). p. 513-520. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-513-520>.
13. Gorodianska L. V. Napriamy rozvytku emotsiinoho intelektu ta komandnoi vzaiemodii na pid-priemstvakh. Formuvannia kompetentnosti obdarovanoi osobystosti v systemi pozashkilnoi ta vyshchoi osvity : naukovyi zhurnal. Kyiv : NAU. 2024. № 3. p. 197-205. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66049>.
14. Junyi, Ren, Yunhui, Yu. Relationship Between Intellectual Capital, Executive Motivation, and Corporate Innovation Level – Evidence from Chinese Listed Manufacturing Companies. Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics. 2025. Vol. 29. № 1. pp. 118-130. URL: <https://www.scopus.com/pages/publications/85215671580>.
15. Posnova T. V., Belinska H. V., Ziatkovskiy V. I. Osvitnia skladova vidnovlennia ta rozvytku liud-skoho kapitalu v Ukraini. Osvitnia analityka Ukrainy : naukovo-praktychnyi zhurnal. Kyiv : DNU «Instytut osvithoi analityky». 2024. Vyp. 2 (28). p. 97-110. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-2-97-110>
16. Pavlova O. M. Rozvytok liudskoho kapitalu za umov yevrointehratsiinykh zmin ta ekonomich-nykh vyklykiv. Internauka. Seriia: «Ekonomichni nauky». 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9998>