



УДК 331.108:355.48

JEL Classification: J24; J28; J63

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-12-03>

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ЧАС

EMPLOYEE MOTIVATION AS A FACTOR IN THE STABILITY OF A HOTEL BUSINESS DURING WARTIME

Тетяна Гузь

Бакалавр, здобувач вищої освіти,
другий (магістерський) рівень вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0008-1720-943X

Леоніла Ткачук

Кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-1996-7663

Tetiana Huz

Bachelor's Degree in Hotel and Restaurant Management,
Higher Education Applicant, Second (Master) Level of Higher Education,
Kyiv National University of Technologies and Design,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0009-0008-1720-943X
vasilkavna2003@gmail.com (Corresponding author)

Leonila Tkachuk

Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business,
Kyiv National University of Technologies and Design,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1996-7663

Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами у сфері готельного бізнесу, спричиненими війною та кризовими умовами функціонування економіки, що висувають нові вимоги до системи управління персоналом і побудови ефективних мотиваційних стратегій. Втрата кваліфікованих кадрів, емоційне вигорання, психологічна нестійкість і невизначеність майбутнього створюють суттєві ризики для стабільності та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Метою статті є аналіз сучасних тенденцій у системі мотивації персоналу готельної сфери в умовах воєнного часу, визначення особливостей трансформації класичних мотиваційних теорій, а також розробка авторської концепції мотиваційної стійкості як ключового чинника збереження трудового потенціалу та стабільності бізнесу. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний та порівняльний аналіз – для вивчення еволюції мотиваційних підходів; методи індукції, дедукції та синтезу – для формування теоретичних положень щодо поняття «мотиваційна стійкість»; причинно-наслідковий аналіз – для виявлення факторів впливу на поведінку персоналу; статистичні методи та елементи кейс-дослідження – для оцінки стану трудової мотивації у вітчизняних готелях. У результаті запропоновано авторську модель мотиваційної стійкості, що інтегрує економічні, психологічні, соціальні та організаційні механізми підтримки персоналу. Доведено, що застосування цієї моделі дозволяє зменшити кадро-

ві втрати, підвищити продуктивність праці, сформувати внутрішню згуртованість колективу та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств готельної сфери у воєнний і післявоєнний періоди. Теоретичне значення статті полягає в удосконаленні наукових підходів до мотивації персоналу в умовах кризових викликів, практичне – у розробці рекомендацій для менеджменту готельних підприємств щодо побудови стійких систем управління людськими ресурсами. **Ключові слова:** мотивація персоналу; мотиваційна стійкість; управління трудовим потенціалом; психологічна безпека; організаційна гнучкість; емоційне вигорання.

*The relevance of the publication is due to the transformation processes in the hotel business caused by the war and the crisis conditions of the economy, which impose new requirements on the personnel management system and the development of effective motivational strategies. The loss of qualified personnel, emotional burnout, psychological instability, and uncertainty about the future create significant risks for the stability and competitiveness of hospitality industry enterprises. The purpose of the article is to analyze current trends in the hotel industry's personnel motivation system in wartime, identify the characteristics of the transformation of classical motivation theories, and develop the author's concept of motivational stability as a key factor in preserving labor potential and business stability. The study uses a set of general scientific and special methods: systematic and comparative analysis to study the evolution of motivational approaches; methods of induction, deduction, and synthesis to form theoretical propositions regarding the concept of "motivational stability"; cause-and-effect analysis to identify factors influencing staff behavior; statistical methods and case study elements – to assess the state of labor motivation in domestic hotels. As a result, the author proposes a model of motivational stability that integrates economic, psychological, social, and organizational mechanisms for staff support. It has been proven that the application of this model allows reducing staff losses, increasing labor productivity, forming internal team cohesion, and ensuring the long-term competitiveness of hotel businesses during wartime and post-war periods. The theoretical significance of the article lies in the improvement of scientific approaches to staff motivation in conditions of crisis challenges, and the practical significance lies in the development of recommendations for hotel management on building sustainable human resource management systems. **Key words:** staff motivation; motivational stability; labor potential management; psychological safety; organizational flexibility; emotional burnout.*

ВСТУП

Кризові явища, як от воєнні дії, мають негативний вплив на діяльність підприємств, зумовлюючи втрату кваліфікованих фахівців та зниження рівня мотивації працівників. Дані виклики призводять до безініціативності зі сторони персоналу під час розв'язання виробничих завдань, що у свою чергу обмежує інноваційність, знижує швидкість прийняття управлінських рішень та підвищує ризик помилок у виробничих процесах [4, с. 224-229; 7, с. 115-121].

За таких умов підприємства стикаються з подвійною загрозою: по-перше, кадрові втрати ускладнюють відновлення виробничого потенціалу, а по-друге, зниження мотиваційного рівня послаблює внутрішню стійкість компанії та її здатність адаптуватися до зовнішніх змін. У результаті виникає явище так званої мотиваційної нестабільності, яка проявляється у відсутності бажання працівників брати на себе додаткову відповідальність, зменшенні ефективності командної роботи та зростанні рівня професійного вигорання [6].

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Проблематика мотивації персоналу та забезпечення стійкості організацій у кризових умовах широко розглядається як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Класичні основи закладено у працях А. Маслоу [2], який визначив ієрархію потреб, що й сьогодні залишається методологічною основою для аналізу мотиваційної поведінки працівників. Подальший розвиток тематики знайшов відображення у роботах зарубіжних та українських авторів, які досліджували як загальні питання теорій мотивації, так і специфіку їх застосування в умовах криз.

Зокрема, І. Остапівський та І. Радецька [8] аналізують сутність змістових і процесуальних теорій мотивації в управлінні людськими ресурсами, тоді як В. Б. Васюта та А. А. Радченко [3] зосереджуються на практичному використанні сучасних мотиваційних концепцій у менеджменті персоналу. О. С. Власенко та Ю. В. Чарикова [4] наголошують на особливостях мотивації в умовах кризових явищ, підкреслюючи потребу у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів.

Значна увага у сучасних дослідженнях приділяється проблемі емоційного вигорання та пошуку способів його профілактики. Це питання розкривають Л. Д. Водянка, Д. А. Суховерхова та А. А. Занюк [5], а також І. О. Палько і Н. О. Ляхова [9], які акцентують на високому рівні



психологічних ризиків серед працівників у кризових умовах. Н. В. Коваль та К. К. Колосова [6] підкреслюють роль управлінських практик у попередженні професійного вигорання, що є ключовим фактором збереження продуктивності персоналу.

Актуальність кадрових викликів у період війни підтверджують також результати соціологічних досліджень: за даними Work.ua, 75% українців замислюються над звільненням через вигорання [1], а за даними Міністерства економіки України, пошук кваліфікованих працівників є проблемою №1 для 60% роботодавців [10]. Додатково на ситуацію на ринку праці впливають демографічні виклики, спричинені мобілізацією та міграцією [13].

Поряд із цим у наукових працях наголошується на потребі антикризових підходів у менеджменті, зокрема у статті М. О. Орехова [7], а також на необхідності переосмислення моделей мотивації для підвищення ефективності командної взаємодії, про що пише В. Тимошенко [11]. У більш широкому контексті соціально-економічних наслідків кризових явищ розглядаються й роботи В. В. Юрчишина [12], що висвітлюють психологічні та соціальні аспекти функціонування трудових колективів.

Таким чином, огляд сучасних публікацій демонструє зростання наукового інтересу до проблематики мотивації у кризових умовах. Водночас залишається недостатньо розробленим питання формування системи мотиваційної стійкості персоналу у воєнний час, що і визначає актуальність даного дослідження.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою написання даної роботи є дослідження особливостей мотивації персоналу у воєнний час, аналіз трансформації класичних мотиваційних теорій в умовах кризових викликів та розробка авторської моделі мотиваційної стійкості. У роботі передбачено виявлення ключових факторів, що забезпечують збереження трудового потенціалу, психологічної рівноваги та продуктивності працівників, а також формування науково обґрунтованих підходів до управління персоналом, здатних забезпечити стабільність організацій у період війни та створити основу для їх відновлення у післявоєнний час.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У ході проведення дослідження були використані такі методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу – для дослідження еволюції класичних теорій мотивації та їхньої придатності в умовах воєнного часу; методи структурно-функціонального підходу – при побудові авторської моделі мотиваційної стійкості організацій; методи причинно-наслідкового аналізу – для виявлення взаємозв'язку між рівнем психологічної безпеки працівників, соціальною підтримкою та стабільністю продуктивності; статистичні методи та елементи контент-аналізу – при узагальненні даних HR-звітів та опитувань українських працівників у 2022–2024 рр.; методи індукції, дедукції та узагальнення – для формулювання висновків щодо ролі мотивації у збереженні трудового потенціалу та забезпеченні стійкості підприємств у кризових умовах.

РЕЗУЛЬТАТИ

У жовтні 2024 року відбувся тренінг із клінічного ведення психічних розладів за програмою mhGAP, який реалізується Міністерством охорони здоров'я України в межах Всесвітньої програми ментального здоров'я, започаткованої за ініціативою Олени Зеленської. Захід також проводився в рамках меморандуму про співпрацю у сфері психічного здоров'я, підписаного між МОЗ, Бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я в Україні та 21 міжнародним і національним партнером. Під час тренінгу обговорювалося питання емоційного вигорання, і в офіційній промові було наголошено, що близько 80% населення України страждають від цього явища на тлі воєнного стану [9, с. 129-134].

Саме тому в умовах воєнної економіки особливого значення набуває побудова системи мотиваційної стійкості, здатної компенсувати негативний вплив зовнішніх факторів, підтримувати психологічну рівновагу персоналу та забезпечувати необхідний рівень продуктивності організації.

В свою чергу мотивація персоналу є комплексним явищем, яке охоплює історичні, соціальні, економічні, моральні та психологічні аспекти. Вона включає систему економічних, організаційних та соціально-психологічних факторів, що стимулюють працівників до результативної діяльності [12, с. 13-20].

У науковій літературі мотивація традиційно розглядається крізь призму класичних теорій, що залишаються актуальними й сьогодні, проте потребують адаптації до кризових умов. Так, ієрархія потреб Маслоу демонструє, що в мирний час пріоритетом для працівників є вищі рівні потреб (самореалізація, визнання), тоді як у воєнний час на перший план виходять базові – безпека, стабільність та підтримка близьких [2].

Двофакторна теорія Герцберга показує, що в умовах війни гігієнічні чинники, зокрема своєчасна оплата праці та безпека робочого середовища, стають ключовими елементами збереження персоналу, тоді як мотиваційні фактори відходять на другий план [11].

Теорія набутих потреб МакКлелланда підкреслює особливу роль приналежності до колективу та корпоративної згуртованості в умовах стресу й невизначеності, тоді як потреби у владі чи досягненнях реалізуються здебільшого через лідерів кризових команд [8, с. 31-34].

Теорія очікувань Врума вказує на необхідність відновлення зв'язку між зусиллями працівника та винагородою: у воєнних умовах цей зв'язок часто порушується, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити прозорість винагороди та посилити довіру до організації [3, с. 134-140].

Таким чином, класичні теорії мотивації не втрачають своєї цінності, але в умовах воєнних викликів вони трансформуються, зумовлюючи потребу у формуванні нових моделей мотиваційної стійкості, що поєднують економічні стимули із соціально-психологічною підтримкою персоналу.

Зважаючи на актуальність проблеми мотивації в умовах воєнних викликів, важливо простежити, як класичні теорії мотивації трансформуються під впливом кризового середовища. Якщо у стабільні періоди вони акцентували увагу переважно на вищих потребах працівників, професійному розвитку та кар'єрних перспективах, то у воєнний час пріоритети зміщуються у бік базових і соціально-психологічних чинників. Для наочності доцільно порівняти ключові положення цих теорій у мирний та воєнний періоди (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння класичних теорій мотивації у мирний та воєнний час

Назва теорії	Мирний час	Воєнний час
Маслоу (ієрархія потреб)	Переважають вищі рівні: потреба у визнанні, самореалізації, професійному розвитку.	На перший план виходять базові потреби: безпека, стабільність, захист сім'ї, доступ до ресурсів.
Герцберг (мотиваційні та гігієнічні фактори)	«Гігієнічні» фактори – зарплата, умови праці; мотиваційні – досягнення, кар'єра, визнання.	Гігієнічні фактори (своєчасна зарплата, безпека) стають ключовими мотиваторами, без них неможливо утримати персонал.
МакКлелланд (набуті потреби)	Важливі потреби у досягненнях і владі, реалізація лідерських амбіцій.	Домінує потреба у приналежності: колективна підтримка, згуртованість, командна робота.
Врум (теорія очікувань)	Зберігається чіткий зв'язок «зусилля- результат-винагорода».	Зв'язок порушується; потрібно підкріплювати його гарантіями (своєчасна оплата, нефінансова підтримка, довіра до керівництва).

Джерело: складено автором на основі [2; 3, с. 134-140; 8, с. 31-34; 11]

Аналіз свідчить, що класичні мотиваційні концепції не втрачають своєї наукової цінності, однак їхнє практичне застосування у воєнних умовах суттєво змінюється. Якщо у мирний період домінують потреби у визнанні, самореалізації та кар'єрному зростанні, то під час війни першочергового значення набувають психологічна безпека, соціальна підтримка та стабільність фінансових виплат. Це підтверджує необхідність формування нових підходів до управління персоналом, що враховують специфіку кризового середовища.

Зважаючи на розглянуті класичні теорії мотивації, можемо виокремити низку особливостей мотивації персоналу у воєнний час, які визначають стійкість організації та її здатність до адаптації. До ключових чинників належать: проблема дефіциту кваліфікованих кадрів, що підсилює навантаження на існуючий персонал; високий рівень емоційного вигорання, який прямо впливає на продуктивність і плинність кадрів; стабільність і своєчасність виплат як базова гарантія безпеки; а також гнучкість умов праці, зокрема можливість дистанційної роботи, що дозво-

ляє зберегти робочі місця. Подальший аналіз цих факторів, підтверджених даними опитувань українських роботодавців і працівників у 2022–2024 рр., дає можливість простежити, як саме змінюються мотиваційні пріоритети в умовах війни (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори, що послаблюють мотивацію працівників у воєнний час: дані опитувань

Показник мотиваційної нестійкості	Статистичні дані	Вплив на мотивацію
Дефіцит кваліфікованих кадрів	74 % роботодавців відчують дефіцит кадрів	Збільшується навантаження на існуючий персонал, зростає ризик вигорання, знижується якість роботи
Пошук кадрів	60 % роботодавців виділяють пошук кадрів, як глобальну проблему після повномасштабного вторгнення	Компанії змушені підвищувати зарплати, шукати компроміси або скорочувати обсяги виробництва
Емоційне вигорання/думки про звільнення	75 % працівників замислюються над звільненням через емоційне вигорання	Зниження залученості, підвищення плинності кадрів, зниження мотивації, зниження продуктивності
Загальне відчуття емоційного вигорання	64 % українців відчують емоційне вигорання	Зростає потреба в психологічній підтримці, у соціальних та нематеріальних мотиваційних заходах

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 10; 13]

Аналіз наведених статистичних даних демонструє, що у воєнних умовах пріоритети мотивації працівників зазнали суттєвої трансформації. Якщо у мирний час визначальними факторами виступали професійний розвиток, комфортні умови праці та кар'єрне зростання, то під час війни на перший план виходять психологічна безпека, стабільність виплат, соціальна підтримка колективу та можливість дистанційної роботи.

Високий рівень емоційного вигорання (64–75% працівників) і дефіцит кваліфікованих кадрів (понад 70% роботодавців) створюють додаткові виклики для менеджменту, який змушений переглядати системи стимулювання, акцентуючи увагу на збереженні людського потенціалу.

Таким чином, мотивація персоналу у воєнний час набуває нових змістових акцентів. Вона стає не лише економічним, а й соціально-психологічним механізмом стабілізації організації. Для забезпечення ефективності підприємств у кризовий період необхідно переходити від класичних схем матеріального стимулювання до більш комплексної системи, орієнтованої на підтримку мотиваційної стійкості. Саме ця категорія відкриває перспективи для формування нової моделі управління персоналом.

У цьому контексті постає потреба у створенні нової наукової конструкції, яка б дозволила системно оцінювати та управляти мотивацією персоналу в умовах воєнних викликів. Така конструкція має враховувати не лише економічні стимули, а й психологічні, соціальні та організаційні чинники, що забезпечують збереження кадрового потенціалу. Саме тому доцільним є введення та обґрунтування поняття мотиваційної стійкості організації, яке виступає основою для формування авторської моделі управління персоналом у кризовому середовищі.

Мотиваційна стійкість організації – це інтегральна здатність організації підтримувати продуктивність, лояльність і збереження персоналу в умовах кризових чи воєнних викликів шляхом збалансованого використання фінансових, емоційно-психологічних, соціальних і організаційних механізмів мотивації.

На відміну від класичних теорій мотивації, які орієнтуються на індивідуальні потреби працівників у відносно стабільному середовищі, концепція мотиваційної стійкості враховує екстремальні зовнішні умови і пропонує системний підхід до збереження стабільності колективу.

Мотиваційна стійкість формується з чотирьох взаємопов'язаних блоків (рис.1).

Запропонована структура моделі мотиваційної стійкості дає змогу комплексно розглядати систему стимулювання персоналу в умовах воєнних викликів. Кожен із виділених блоків виконує унікальну функцію:

- фінансова стійкість забезпечує базові потреби працівників і знижує ризики плинності кадрів;
- емоційно-психологічна стійкість формує атмосферу довіри та зменшує рівень вигорання;

- соціальна стійкість підтримує згуртованість колективу та підвищує лояльність до організації;
- організаційна стійкість створює умови для адаптації працівників і збереження продуктивності навіть у кризових обставинах.



Рис. 1. Складові мотиваційної стійкості

Джерело: авторська розробка

Таким чином, мотиваційна стійкість постає як багатовимірна категорія, що інтегрує економічні, психологічні, соціальні та управлінські механізми. Її практичне впровадження дозволяє підприємствам не лише зберігати трудовий потенціал у воєнний час, а й створювати основу для відновлення та розвитку в післявоєнний період.

Кожна складова мотиваційної стійкості виконує специфічну функцію у підтриманні стабільності персоналу. Саме тому мотиваційна стійкість розглядається як цілісна система, де відсутність або недостатня розвинутість одного з елементів суттєво знижує ефективність усієї моделі. Навпаки, їх збалансований розвиток формує «мотиваційний щит» організації, який захищає її від негативного впливу зовнішніх загроз і забезпечує основу для довготривалої стабільності.

ДИСКУСІЯ

Дискусійним є питання «що має бути пріоритетом» у системі мотивації персоналу в умовах воєнної економіки: матеріальні стимули чи нематеріальні механізми підтримки. З одного боку, фінансова винагорода (зарплата, премії, бонуси) забезпечує швидкий ефект, формує відчуття стабільності та створює короткостроковий результат у вигляді зростання продуктивності. Водночас емоційно-психологічні фактори (визнання, безпека, довіра, підтримка колективу) мають значно довший горизонт дії, знижують ризик професійного вигорання та забезпечують збереження ключових кадрів у довгостроковій перспективі. Оптимальною є комбінація цих підходів, яка дозволяє компенсувати слабкі сторони кожного механізму та формувати збалансовану систему мотивації.

Зрештою, концепція мотиваційної стійкості персоналу готельних підприємств спрямована на досягнення кількох стратегічних цілей: збереження кадрового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності бізнесу, підтримка соціальної відповідальності та формування основи для післявоєнного відновлення. Успішна реалізація цієї концепції вимагає підготовки управлінських кадрів, здатних впроваджувати інноваційні HR-стратегії, обміну кращими практиками між підприємствами та державної підтримки у вигляді методичних і консультаційних програм. Однак довгостроковий результат є очевидним – готельні підприємства отримують інституцій-

ний інструмент управління людськими ресурсами, що здатен забезпечити їхню стабільність та розвиток навіть у кризових умовах.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження показують, що мотивація персоналу в умовах воєнного часу набуває якісно нових характеристик. Класичні теорії мотивації, які в мирний період забезпечували пояснення поведінки працівників на основі матеріальних стимулів, можливостей кар'єрного зростання та сприятливих умов праці, у кризових обставинах виявляються обмеженими. На перший план виходять чинники психологічної безпеки, соціальної підтримки та організаційної гнучкості, які дозволяють зберегти трудовий потенціал навіть за умов постійної нестабільності та високого рівня стресу.

Аналіз статистичних даних щодо ринку праці України підтверджує наявність серйозних викликів: зростання емоційного вигорання серед працівників, відтік кваліфікованих кадрів, а також переорієнтація цінностей персоналу на базові потреби безпеки та стабільності. Ці тенденції підкреслюють необхідність переосмислення мотиваційних механізмів та їх адаптації до умов воєнної економіки.

Запропонована концепція мотиваційної стійкості дозволяє подолати виявлені обмеження, оскільки поєднує фінансові, емоційно-психологічні, соціальні та організаційні складові у єдину систему. Вона дає змогу розглядати мотивацію не як набір ізольованих факторів, а як інтегральний захисний механізм, що забезпечує здатність організації підтримувати продуктивність у кризових ситуаціях. Збалансований розвиток зазначених блоків формує «мотиваційний щит», який не лише мінімізує негативний вплив зовнішніх загроз, але й створює умови для відновлення та подальшого розвитку організацій у післявоєнний період.

Таким чином, мотиваційна стійкість може бути розглянута як нова наукова категорія, що відображає багатовимірну природу управління персоналом у надзвичайних умовах. Її впровадження у практику управління здатне забезпечити не лише утримання працівників та збереження їхньої ефективності під час війни, але й слугувати стратегічною основою для підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку українських підприємств у майбутньому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 75% ukrainsiv zamysliuutsia nad zvilnenniam cherez vyhorannia: doslidzhennia [75% of Ukrainians are thinking about quitting due to burnout: research]. (2025, September 19). *Work.ua: Vebsait – Work.ua: Website*. <https://www.work.ua/news/ukraine/3175/> [in Ukrainian].
2. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Classics in the History of Psychology* (C. D. Green, Ed.). York University, Toronto, Ontario. ISSN 1492-3713. <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
3. Vasiuta, V. B., & Radchenko, A. A. (2024). Vykorystannia suchasnykh teorii motyvatsii v praktytsi menedzhmentu personalu [Use of modern motivation theories in personnel management practice]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Halych Economic Bulletin*, (1), 134–140. [in Ukrainian].
4. Vlasenko, O. S., & Charykova, Yu. V. (2017). Motyvatsiia personalu v umovakh kryzy [Personnel motivation in crisis conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of the Economy*, (17), 224–229. [in Ukrainian].
5. Vodianka, L. D., Sukhovetska, D. A., & Zaniuk, A. A. (2022). Poniattia emotsiinoho vyhorannia ta yoho profilaktyka [The concept of emotional burnout and its prevention]. *Pedahohika ta psykholohiia – Pedagogy and Psychology*, (20), 49–53. [in Ukrainian].
6. Koval, N. V., & Kolosova, K. K. (2024). Upravlinska diialnist z poperedzhennia syndromu profesiinoho vyhorannia v suchasnykh umovakh [Management activities for preventing professional burnout syndrome in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49> [in Ukrainian].
7. Oriekhov, M. O. (2023). Vykyky dlia antykrizovoho menedzhmentu kompanii v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Challenges for anti-crisis company management in post-war recovery conditions]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, 1(49), 115–121 [in Ukrainian].
8. Ostapiovskiy, I., & Radetska, I. (2024). Sutnist ta znachymist pervynnykh i zmistovykh teorii motyvatsii v “upravlinni liudskymy resursamy” [The essence and significance of primary and content motivation theories in human resource management]. *Pedahohichnyi poshuk – Pedagogical Search*, (3), 31–34 [in Ukrainian].
9. Palko, I. O., & Liakhova, N. O. (2024). Vyvchennia rivnia profesiinoho vyhorannia sered pratsivnykiv Tsentru ekstrenoi medychnoi dopomohy ta medytsyny katastrof [Study of the level of professional burnout among employees of the Center for Emergency Medical Care and Disaster Medicine]. *International Medical Herald*, (2), 129–134. [in Ukrainian].

10. Poshuk kvalifikovanykh pratsivnykiv – problema №1 dla 60% robotodavtsiv, – rezultaty opytuvannia [The search for qualified workers is problem No. 1 for 60% of employers – survey results]. (2025, September 20). *Ministry of Economy of Ukraine: Vebsait – Ministry of Economy of Ukraine: Website*. <https://me.gov.ua/News/Detail/e9317d6b282f4346bc902cc7b70a45b5?lang=uk-UA> [in Ukrainian].
11. Tymoshenko, V. (2025). Otsiniuvannia modelei motyvatsii personalu ta yikhonii vplyv na produktyvnist komandnoi vzaiemodii [Evaluation of personnel motivation models and their impact on team productivity]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu – Collection of Scientific Papers of the State Tax University*, (1), 72–78. <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11> [in Ukrainian].
12. Yurchyshyn, V. V. (2005). Deiaki sotsialni ta psykholohichni problemy silskoho hospodarstva [Some social and psychological problems of agriculture]. *Ekonomika APK*, (3), 13–20. [in Ukrainian].
13. Yak rozviazaty problemy bezrobittia i vtraty kadriv u naslidok mihratsii ta mobilizatsii [How to solve the problems of unemployment and staff loss due to migration and mobilization]. (2025, September 20). *Ukrinform: Vebsait – Ukrinform: Website*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html> [in Ukrainian].

Отримано: 07.10.2025

Прийнято: 30.10.2025

Опубліковано: 31.10.2025

© Copyright 2025 by the author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0