

УДК 331.103

JEL Classification M12, M54, O31, J53

DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-121-127](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-121-127)

Innovative Methods to Motivate Employees in Business

Yeva Bohdanova¹, Maria Zelena²

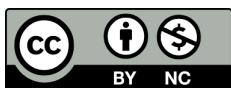
Abstract. Due to changing values and expectations of employees, traditional methods of motivating personnel – in particular, fixed material rewards – are gradually losing their effectiveness. Today, younger employees are focused on self-realization, flexibility, innovation and social responsibility. The article aims to study innovative methods of motivating personnel and assess their impact on labour productivity in business structures. The research methodology is based on content analysis of previous studies and analysis of empirical data collected through a survey of 50 representatives of various business sectors in the city of Khmelnytskyi. The study results show that flexible working conditions and personalized bonuses are key to individual incentives for employee motivation. Setting goals based on teamwork and joint projects catalyzes cooperative behaviour and mutual support between employees. In addition, innovative reward systems, including performance bonuses and instant recognition of achievements, significantly increase motivation and encourage active participation in organizational initiatives. Among the survey respondents, the most popular method is personalized bonuses, which is used by 45 out of 50 respondents. Along with this, half of the managers are ready for flexible working conditions. However, innovative methods such as their own startup platforms and well-being programs have not yet entered the motivational space of the surveyed respondents. Thus, innovative methods of employee motivation not only contribute to high productivity but help cultivate a progressive corporate culture focused on development and performance. Companies that seek to maintain competitiveness and attract and retain highly qualified specialists in a dynamic modern business environment must move from traditional to innovative methods of employee motivation.

Keywords: motivation, personnel, motivation methods, innovative methods, flexible working conditions, personalized bonuses, labour productivity.

Received: 6 May 2025 | **Revised:** 21 May 2025 | **Accepted:** 2 June 2025 | **Published:** 10 June 2025

Suggested Citation

Bohdanova, Ye., & Zelena, M. (2025). Innovative Methods to Motivate Employees in Business. *Oblik i finansi*, 2(108), 121-127. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-121-127](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-121-127)



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2025 The Author(s).

¹ Yeva Bohdanova, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine.
ORCID 0009-0007-8855-1710

² Maria Zelena, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine.
ORCID 0000-0002-9969-2427
E-mail: eva7zhuk@gmail.com (Corresponding author)

Інноваційні методи мотивації персоналу у підприємницьких структурах

Єва Богданова¹, Марія Зелена¹

¹ Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

Анотація. У зв'язку зі зміною цінностей та очікувань працівників традиційні методи стимулювання персоналу – зокрема, фіксовані матеріальні винагороди – поступово втрачають свою ефективність. Сьогодні молодші покоління працівників орієнтуються на самореалізацію, гнучкість, інноваційність і соціальну відповідальність. Метою статті є вивчення інноваційних методів мотивації персоналу та оцінка їх впливу на продуктивність праці у підприємницьких структурах. Методологія дослідження опирається на контент-аналіз попередніх досліджень та аналіз емпіричних даних, зібраних за допомогою анкетування 50 представників різних сфер бізнесу у місті Хмельницький. Результати дослідження свідчать, що гнучкі умови праці та персоналізовані бонуси є ключовими для індивідуальних стимулів мотивації співробітників. Постановка цілей на основі командної роботи та спільні проекти виступають каталізаторами кооперативної поведінки та взаємної підтримки між співробітниками. Крім того, використання інноваційних систем винагород, включаючи бонуси за результативність та миттєве визнання досягнень, значно підвищує мотивацію та заохочує активну участь в організаційних ініціативах. Серед респондентів проведеного анкетування, найбільш популярним є метод персоналізованих бонусів; його застосовує 45 осіб з 50 опитаних. Поряд з цим, половина керівників готова до гнучких умов праці. Однак, такі інноваційні методи, як власні платформи-стартапи і Well-being програми ще не увійшли у мотиваційний простір опитаних респондентів. Таким чином, інноваційні методи мотивації персоналу не лише сприяють високій продуктивності, але й допомагають культивувати прогресивну корпоративну культуру, зосереджену на розвитку та виконанні роботи. Компанії, які прагнуть підтримувати конкурентоспроможність, залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців у динамічному сучасному бізнес-середовищі, повинні переходити від традиційних до інноваційних методів мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація, персонал, методи мотивації, інноваційні методи, гнучкі умови праці, персоналізовані бонуси, продуктивність праці.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростаючої конкуренції ефективне управління людськими ресурсами – важлива складова успішного бізнесу. Одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації є мотивація персоналу. Проте традиційні методи стимулювання – зокрема, фіксовані матеріальні винагороди – поступово втрачають свою ефективність у зв'язку зі зміною цінностей та очікувань працівників. Особливо це проявляється у молодих поколіннях працівників, які орієнтовані на самореалізацію, гнучкість, інноваційність і соціальну відповідальність. У таких умовах виникає потреба впровадження інноваційних методів мотивації, які б враховували не лише матеріальні, а й нематеріальні стимули, потреби в особистісному зростанні, залученні до прийняття рішень та розвитку корпоративної культури.

Незважаючи на зростаючий інтерес до цієї теми, питання ефективного застосування інноваційних мотиваційних стратегій у підприємницьких структурах залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює необхідність його глибшого теоретичного й практичного осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему мотивації персоналу вивчає багато вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме: Н. Болквадзе та Т. Гетьман [1], М. Боцвін та Г. Серета [2], О. Гаврилова та В. Осійчук [3], Е. Гумашян та

В. Борщ [5], Л. Долгова та У. Шевченко [6], І. Ігнат'єва та Д. Лебідь [7], С. Назаренко та А. Малиновський [8], С. Невмержицька [9], І. Сивицька та А. Синиченко [10], А. Слютенко та О. Прохоренко [11], І. Черниш та М. Козик [12], Дж. К. Аппія [13], П. Яркоўська [14], Х. Лю [15], Х. Тянь [16] та інші. Однак, увага кожного з дослідників зосереджена переважно на окремому аспекті мотивації персоналу.

Зокрема, І. Ігнат'єва та Д. Лебідь розглядали проблему мотивації в умовах воєнного стану та шляхи її вирішення через пряму та непряму мотивацію [7]. І. Сивицька та А. Синиченко розглядали внутрішню структуру мотиву, як установку для подальших дій [10]. А. Слютенко та О. Прохоренко аналізували основні методи мотивації і вказали на необхідність поєднання традиційних та сучасних методів мотивації [11].

Поряд з цим залишається не до кінця вирішеним питання важливості запровадження інноваційних методів мотивації персоналу, адже традиційні методи втрачають свою популярність, а бізнес потребує оновленого підходу до якісного стимулювання працівників.

Метою статті є дослідження впливу інноваційних методів мотивації персоналу на підвищення продуктивності праці, залученості співробітників та рівня їхнього задоволення роботою у підприємницьких структурах.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети авторами використано такі методи і прийоми наукового дослідження, як контент-аналіз і порівняльний аналіз. Збір емпіричних даних щодо особливостей та тенденцій у сфері бізнесу у 2025 році здійснено за допомогою анкетування. Для цього була розроблена структурована анкета, що складалася з 10 запитань, які охоплювали такі аспекти, як загальна інформація про респондента, особливості ведення бізнесу, виклики та перспективи розвитку, а також особиста оцінка ринку та середовища.

Більшість запитань мали закрити форму та оцінювалися за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від 1 – «повністю не згоден» до 5 – «повністю згоден»), що дозволяло кількісно інтерпретувати думки учасників. Декілька запитань були відкритими для отримання якісних коментарів.

У дослідженні взяли участь 50 респондентів віком від 26 років. Вони представляли різні галузі бізнесу у місті Хмельницький, зокрема: інформаційні технології, технічну сферу, виробництво, аграрний сектор та торгівлю. Вибірка формувалася цілеспрямованим методом: запрошення до участі отримували представники малого та середнього бізнесу, підприємці та менеджери, які активно працюють у вищезгаданих галузях.

Анкета була створена в онлайн-форматі за допомогою Google Forms. Посилання на анкету надсилалося особисто електронною поштою та через професійні бізнес-мережі й месенджери. Збір відповідей тривав протягом січня–березня 2025 року.

Зібрані дані були експортовані у форматі Excel і оброблені за допомогою Microsoft Excel та Google Sheets. Для аналізу використовувались методи описової статистики: підрахунок частот, середніх значень, побудова діаграм та графіків за допомогою графічного та статистичного методу обробки даних. В окремих випадках здійснювався якісний аналіз відкритих відповідей.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні успішність компанії значною мірою залежить від ефективності її персоналу. Відтак мотивація працівників є важливим пріоритетом для керівників. Традиційні методи мотивації персоналу не приносять бажаних результатів, а тому перед керівництвом постає необхідність запровадження інноваційних методів мотивації персоналу у підприємницьких структурах.

Мотивація виступає одним із ключових інструментів управління персоналом, який безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці, ефективність виконання завдань та досягнення стратегічних цілей. Завдяки продуманій системі мотиваційних заходів підприємство може активізувати внутрішній потенціал працівників, посилити їхню зацікавленість у результатах діяльності та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Керівництво компанії повинно мати високий, але реалістичний рівень очікувань від результатів працівників, і запевнити їх, що вони в змозі досягти

цих цілей, якщо докладуть певних зусиль. Зазвичай, працівники оцінюють свої зусилля базуючись на тому, що очікує від них їхнє керівництво [1, с. 74].

Чітко розроблені стратегії мотивації безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства, оптимізуючи використання людських ресурсів [2, с. 116]. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню лояльності співробітників, зниженню плинності кадрів та створенню позитивного мікроклімату в колективі. В умовах жорсткої конкуренції саме людський капітал стає головним ресурсом для досягнення стратегічних цілей компанії, тому важливість правильно побудованої мотиваційної політики важко переоцінити.

Мотивація персоналу є важливою складовою системи управління як персоналом, так і підприємства в цілому, яка посідає значне місце у досягненні ефективного функціонування підприємства [11, с. 373]. І як відомо, вмотивовані та задоволені працівники матимуть відданий підхід до організаційної мети [5, с. 166]. Якщо компанії вдалося сформувати колектив із надійних працівників, необхідно вагому увагу приділити їх мотивації [1, с. 73].

На думку А. Гезевіч, мотивація персоналу – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [4, с. 90].

Провідні економісти вивчали різні способи стимулювання працівників, проте не з усім можна погодитись. Зокрема, як зазначають А. Слютенко та О. Прохоренко, до основних методів сучасної мотивації на підприємствах відносять грошові стягнення (штрафи) за порушення трудової дисципліни [11, с. 374]. Проте, на нашу думку, цей метод ніяк не можна віднести до ряду стимулів, адже накладення штрафних санкцій на працівника пригнічує внутрішній стан, фінансове положення та бажання до ефективної віддачі.

Розробити ефективний механізм мотивації персоналу можна лише знаючи, що рухає людину, що спонукає її до діяльності [9, с. 46].

У сучасному динамічному середовищі, де ринок праці швидко змінюється, а очікування працівників стають дедалі індивідуалізованими, інноваційні методи мотивації набувають вирішального значення. Традиційні підходи – такі як фіксована заробітна плата, премії чи соціальні пакети – вже не завжди є достатніми для залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників.

Протягом багатьох років мотивація працівників уявлялась лише як преміювання, або місце на дошці пошани, проте, ці традиційні методи є застарілими і не принесуть бажаного результату. Їхня ефективність втратила свою вагу. В наш час працівники цінують не лише матеріальну винагороду. Особистий розвиток та увага до персоналу набирають більшої уваги та потребують максимально можливого зосередження з боку керівництва. Тому виникає потреба в розвитку інноваційних методів мотивації персоналу у підприємницьких структурах.

В нових методах враховується різноманітність внутрішніх мотивів кожного підлеглого і створюється така мотивація, що зможе надихнути до праці кожного індивіда підприємства [6, с. 23].

Х. Лю, С. Джаміль Ахмед, М. Аньом, А. Міна в своєму дослідженні підтверджували, що залученість до роботи може сприяти підвищенню творчої продуктивності [15], тобто, високо залучені працівники часто демонструють покращену та стимулюючу креативність в робочому процесі, що на нашу думку, неможливо уявити без інноваційних методів мотивації.

Інноваційні методи мотивації – це перш за все гнучкість, персоналізація та орієнтація на розвиток. До них можна віднести: можливість гнучкого графіка роботи, віддалену зайнятість, участь у прийнятті рішень, системи внутрішнього наставництва, програми добробуту (well-being), корпоративне навчання, гейміфікацію трудових процесів, визнання досягнень не лише матеріальними, а й соціальними засобами (наприклад, похвала, нагороди, публічне визнання).

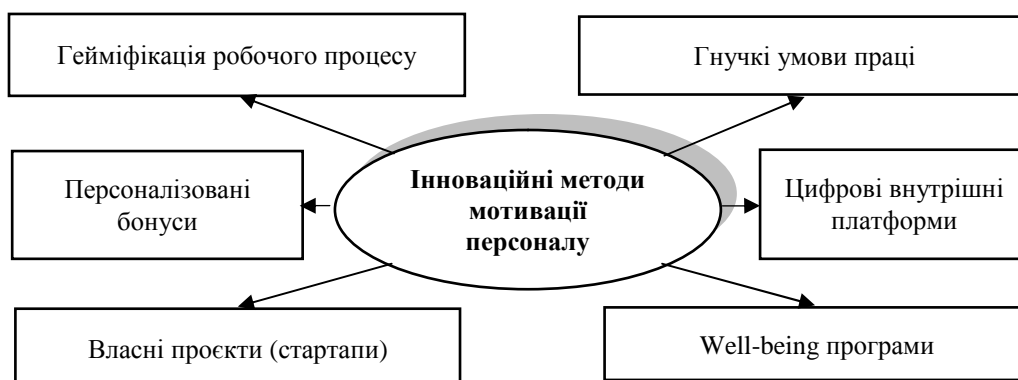


Рис. 1. Інноваційні методи мотивації персоналу

Джерело: складено авторами на основі [6; 8; 9; 12].

Гейміфікація робочого процесу допомагає працівнику отримати нові знання ігровим шляхом. Цей спосіб є досить інноваційним та ефективним, адже разом з ігровим процесом персонал знімає напругу, і складні завдання стають більш доступними. Також до цього методу варто додати корпоративні ігри, або квести, які дозволять краще дізнатися про кожного з працівників, створити дружній колектив.

Гнучкі умови праці є важливими для розуміння керівництва своїх працівників, їх сімейного стану, або стану здоров'я. В цьому випадку, керівник має приймати певні важливі рішення, надаючи працівникам більшу можливість обирати зручний графік роботи (наприклад, 4 робочі дні на тиждень, або робочий день 6 годин замість 8), віддаленість робочого процесу. Проте, від працівника очікується вчасне виконання усіх поставлених перед ним завдань.

Наявність цифрових внутрішніх платформ дозволяє працівникам взаємодіяти між собою з більшою віддачею та заохочує комунікацію: сервіс для висловлення подяки, електронні грамоти чи подяки, вітальні слова та доброзичливе стимулювання від керівництва дозволяють налагодити приємну атмосферу в робочому просторі. Цей метод дає повну залученість у справи компанії, а працівник відчуває, що його внесок цінується і є унікальним.

Персоналізовані бонуси від керівництва варто запроваджувати на усіх рівнях бізнесу, адже цей стимул є цікавим способом винагороди для працюючого, допомагає зосередитись на

особистісному зростанні та виокремленні власного «я» серед інших.

Власні проекти, або стартапи – ще один з провідних інноваційних методів, який допомагає проявитись персоналу в групі, або в індивідуальному порядку. Також, цей метод є можливістю надати працівнику більшій свободі, проявити креативність та економічність створюючи новий продукт, або надаючи можливість розробити щось нове, вдосконалити професійні вміння та навички.

Well-being програми варто віднести до інноваційних методів мотивації, адже він передбачає підвищення добробуту працівника на робочому місці. Це стратегічний інструмент для підвищення продуктивності та утримання персоналу. Серед таких програм:

- турбота про фізичне здоров'я, а саме спортивні абонементи, організація спортивних заходів, здорове харчування;

- турбота про психологічне та ментальне здоров'я (медитація під час перерви, доступ до коуча, або психолога);

- страхування здоров'я та життя, в тому числі медичне страхування або оплата медичних послуг.

Такі підходи враховують індивідуальні потреби працівників, стимулюють їхню креативність, ініціативність і відданість компанії.

Для більш кращого уявлення про використання інноваційних методів мотивації нами було проведено анкетування представників бізнесу у місті Хмельницький. Загалом, відповіді було отримано від 50 респондентів, вікова структура яких представлена на рис. 2.

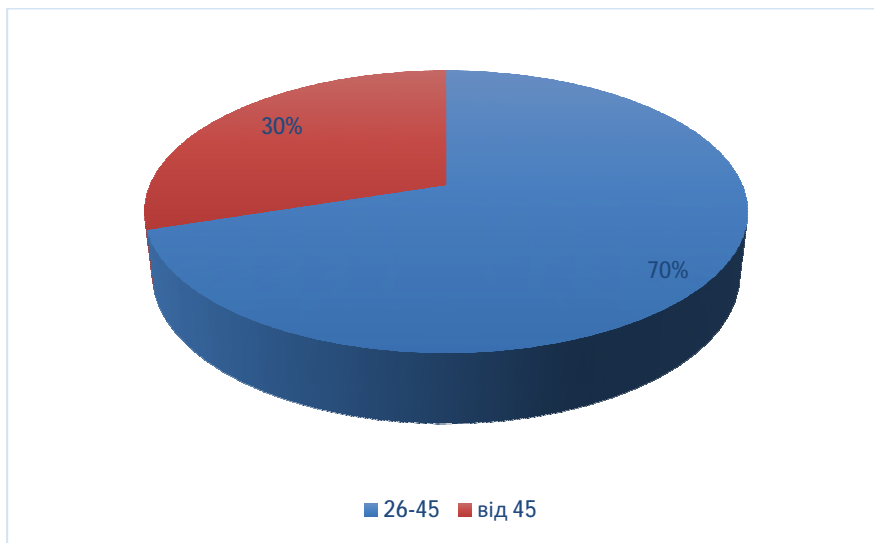


Рис. 2. Вікова категорія опитаних

Джерело: складено авторами на основі проведеного опитування.

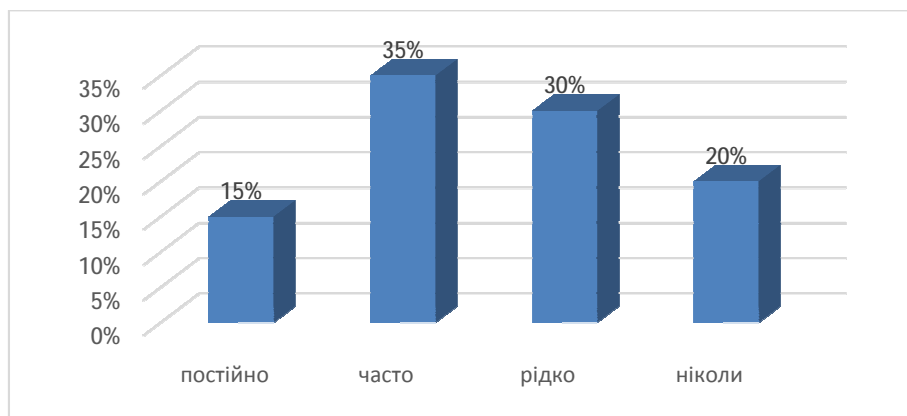


Рис. 3. Частота використання інноваційних методів мотивації (за даними анкетування)

Джерело: складено авторами на основі проведеного опитування.

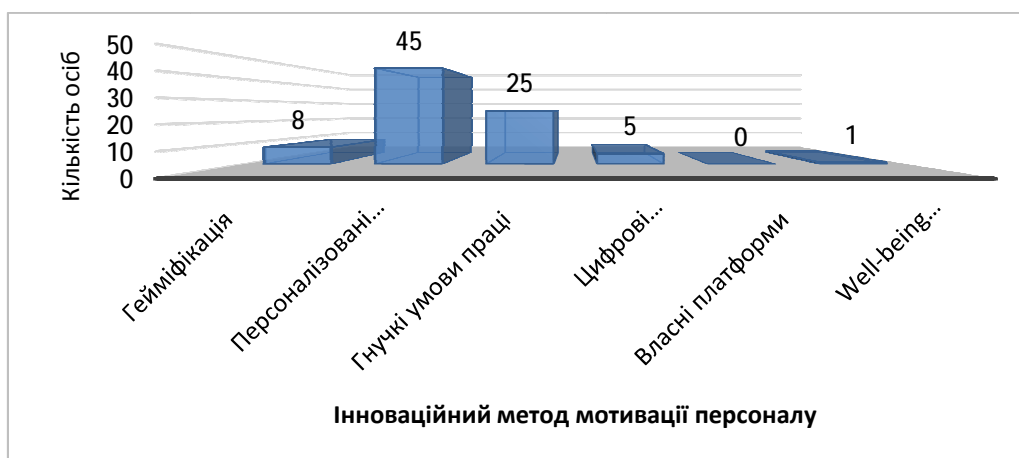


Рис. 4. Застосування інноваційних методів мотивації персоналу у підприємницьких структурах

Джерело: складено авторами на основі проведеного опитування.

Як бачимо, в опитуванні взяло участь 70% осіб віком від 26 до 45 років, решта респондентів (30%) були старшого віку.

Результати опитування (рис. 3) свідчать, що близько 50% опитаних вказали, що вони застосовують у своїй діяльності інноваційні методи мотивації постійно або часто, що є позитивним фактором впливу. Разом з цим, виникає ряд бар'єрів серед яких фінансові виклики є домінуючими. 72% опитаних вказали на нестабільність політичної ситуації та плінність кадрів, дефіцит обігових коштів. 61% респондентів відзначили труднощі з пошуком кваліфікованих спеціалістів, особливо у виробничій та технічних галузях.

Найбільш популярним серед респондентів є метод персоналізованих бонусів, адже його застосовує 45 осіб з 50 опитаних (рис. 4). Також позитивним фактором є те, що половина керівників готова до гнучких умов праці. А такі інноваційні методи, як власні платформи-стартапи і Well-being програми ще не увійшли у мотиваційний простір опитаних респондентів.

Висновки. Проведене нами опитування свідчить, що український бізнес готовий проявляти гнучкість та стійкість, незважаючи на зовнішні виклики та підвищувати ефективність мотивації працівників. Керівники зацікавлені у інноваційних методах стимулювання працівників. Очевидна потреба у Well-being підтримці підприємств, адже тривалий тиск та

невизначеність впливають на особисту ефективність керівництва.

Отже, інноваційні методи мотивації дозволяють підприємствам не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й створити більш стійку, адаптивну та конкурентоспроможну організацію.

Сьогодні існує чимало ефективних підходів до формування мотивуючого та сприятливого робочого середовища у підприємницьких структурах. Водночас ключовим аспектом залишається забезпечення того, щоб працівники відчували свою цінність і значущість. Це передбачає відкриту комунікацію з персоналом, заохочення до висловлення власної думки, підтримку здорової конкуренції або розвитку командного духу, а також стимулювання креативності через запровадження певних бонусів чи винагород. Необхідно створювати цифрові платформи для обміну досвідом між передовими інноваторами в сфері мотивацій та керівниками бізнес структур, які також у цьому зацікавлені. Керівництву підприємницької структури слід розробляти власну методіку мотивації всередині компанії, яка буде адаптованою під кожного працівника індивідуально. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників своєю роботою, зміцненню їхньої лояльності до компанії, а також створить передумови для довгострокової стабільності та сталого розвитку організації в умовах конкурентного середовища.

4 Список використаних джерел

1. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу IT-компаній. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 72-82. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82>
2. Боцвін М. Р., Середа Г. В. Мотивація персоналу в сучасних воєнних умовах. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2025. Том №1, №17. С. 116-121. URL: <https://vestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/17311>
3. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22-27. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03)
4. Гезевич А. А. Людський капітал та його головна складова – сфера «економіки знань», як основний джерело соціально-економічного зростання. *Журнал «Економічні стратегії»*. 2017. № 3. С. 89–92.
5. Гумашян Е., Борщ В. І. Управління персоналом: методи нематеріальної мотивації персоналом. *The III International Scientific and Practical Conference «Theories, methods and practices of the latest technologies»*, 2022. URL: <http://surl.li/gxzmj>
6. Долгова Л., Шевченко У. Інноваційні методи мотивації працівників. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії і практики*. Матеріали восьмої міжнародної науково-практичної конференції. Одеса. 2019. С. 23-25.
7. Ігнат'єва І. А., Лебідь Д. А. Проблемні питання мотивації персоналу в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення»*. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. Т. 1. С. 351-353.
8. Назаренко С., Малиновський А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39>
9. Невмержицька С. М. Мотивація як спосіб активізації діяльності персоналу сучасної організації. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Київ, 10 червня 2022 року. В 2-х т. Т. 1. Київ: КНУТД. 2022. С. 46-50.
10. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4(40). С. 178–186. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17>

11. Слютенко А. А., Прохоренко О. В. Сучасні методи мотивації персоналу. XIII Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів: матеріали конф., 19-22 листопада 2019 р. / ред. Є. І. Сокол. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. С. 373-374.
12. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон: науковий вісник*. 2021. № 1(80). С. 87–91. [https://doi.org/10.26906/eir.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/eir.2021.1(80).2242)
13. Appiah, J.K. Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the US hotel industry: An explanatory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2019. № 38, 140-148. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.002>
14. Jarkovska P., Jarkovska M. Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*. 2024. Volumen 57: Edición 2. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>
15. Liu H., Jameel Ahmed S., Anjum M. A., Mina A. Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 2024. Vol. 15, 1278755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>
16. Tian X., Peng X., Peng X. Influence of prosocial motivation on employee creativity: The moderating role of regulatory focus and the mediating role of knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12, 704630. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.704630>

4 References

1. Bolkvadze, N., & Hetman, T. (2020). Modern methods of motivating IT company personnel. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 2, 72-82. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82> [in Ukrainian]
2. Botsvin, M. R., & Sereda, H. V. (2025). Personnel motivation in modern wartime conditions. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa*, 1(17), 116-121. Retrieved from <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/17311> [in Ukrainian]
3. Havrylova, O. V., & Osiichuk, V. V. (2023). Personnel motivation as one of the management methods in hotel enterprises. *Modern Economics*, 38, 22-27. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03) [in Ukrainian]
4. Hezevich, A. A. (2017). Human capital and its main component - the sphere of "knowledge economy", as the main source of socio-economic growth. *Zhurnal «Ekonomichni stratehii»*, 3, 89–92. [in Ukrainian]
5. Humashian, E., & Borshch, V. I. (2022). Personnel management: methods of non-material motivation of personnel. In: *The III International Scientific and Practical Conference «Theories, methods and practices of the latest technologies»*, 2022. Retrieved from <http://surl.li/gxzmj> [in Ukrainian]
6. Dolhova, L., & Shevchenko, U. (2019). Innovative methods of employee motivation. In: *Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii i praktyky*. Materialy vosmoi mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii. Odesa (pp. 23-25). [in Ukrainian]
7. Ihnatieva, I. A., & Lebid, D. A. (2023). Problematic issues of personnel motivation in martial law and ways to solve them. In: *Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu v umovakh ekonomiky vidnovlennia*. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia, Vol. 1 (pp. 351-353). [in Ukrainian]
8. Nazarenko, S., & Malynovskiy, A. (2023). Innovative methods of motivation in a modern commercial enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39> [in Ukrainian]
9. Nevmerzhytska, S. M. (2022). Motivation as a way to activate the activities of the personnel of a modern organization. In: *Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku: Conference proceedings*. In 2 volumes. Vol. 1. Kyiv: KNUTD. (pp. 46-50). [in Ukrainian]
10. Syvytska, I. H., & Synychenko, A. V. (2020). Motivation as a leading driving force for the activation of the activities of the enterprise's personnel. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4(40), 178–186. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17> [in Ukrainian]
11. Sliutenko, A. A., & Prokhorenko, O. V. (2019). Modern methods of personnel motivation. In: XIII Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia mahistrantiv ta aspirantiv. Kharkiv: NTU «KhPI». (pp. 373-374). [in Ukrainian]
12. Chernysh, I., & Kozyk, M. (2021). Modern forms and methods of motivating personnel of service enterprises. *Ekonomika i rehion: naukovyi visnyk*, 1(80), 87–91. [https://doi.org/10.26906/eir.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/eir.2021.1(80).2242) [in Ukrainian]
13. Appiah, J. K. (2019). Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the US hotel industry: An explanatory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 140-148. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.002>
14. Jarkovska, P., & Jarkovska, M. (2014). Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*, 57(2). <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>
15. Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1278755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>
16. Tian, X., Peng, X., & Peng, X. (2021). Influence of prosocial motivation on employee creativity: the moderating role of regulatory focus and the mediating role of knowledge sharing. *Frontiers in psychology*, 12, 704630. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.704630>