

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.75>

УДК 005.32:004

Ю. А. Бондар,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,

Центральноукраїнський державний університет

імені Володимира Винниченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2269-6208>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

Y. Bondar,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management and Entrepreneurship,*

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University

CHARACTERISTICS OF INTANGIBLE MOTIVATION SYSTEMS FOR IT COMPANY PERSONNEL UNDER STAFF SHORTAGE CONDITIONS

У статті теоретично обґрунтовано та систематизовано підходи до формування систем нематеріальної мотивації персоналу ІТ-компаній в умовах структурного кадрового дефіциту. Виявлено, що сучасні ІТ-фахівці демонструють принципово інший підхід до трудових відносин, у якому нематеріальні чинники (можливості для самореалізації, гнучкість у роботі,

інноваційність проєктів та корпоративна культура) часто мають більше значення, ніж традиційні матеріальні стимули.

Встановлено фундаментальний зсув у ціннісних орієнтаціях IT-фахівців молодшого покоління, які більше не розглядають максимізацію доходу як основну мету, натомість надаючи перевагу психоемоційному благополуччю та гармонійному поєднанню професійних і особистих інтересів.

Проаналізовано ключові складові ефективної нематеріальної мотивації через концепт багатовимірної автономії, що охоплює технологічну автономію (вибір інструментів розробки), процесну автономію (контроль над робочим ритмом) та часово-просторову автономію (гнучкість у часі та місці виконання роботи). Професійний розвиток розглянуто як трансформацію з додаткової переваги у критичну необхідність для професійного виживання в умовах експоненційного зростання обсягу технологічних знань.

Окреслено унікальні виклики систем визнання в IT-середовищі, де визнання з боку колег часто має більшу мотиваційну цінність, ніж матеріальні винагороди. Систематизовано практичні інструменти формування нематеріальної мотивації, зокрема гнучкі графіки, технічні обговорення (tech-talks), бюджети на розвиток, програми наставництва та політики виділення часу на інновації. Звернено увагу на виклики у сфері балансу між роботою та особистим життям, що виникають через розмиття меж між ними.

Обґрунтовано роль організаційної культури через три ключові виміри: довіру, що створює психологічну безпеку для інновацій; відкритість, яка мотивує через усвідомлення особистого внеску; та культуру навчання, що заохочує до експериментування. У контексті України висвітлено унікальні інновації у сфері мотивації, зумовлені воєнними умовами, коли патріотична місія стає невід'ємною складовою професійної ідентичності. Показано, що

це дозволяє українським компаніям пропонувати унікальне поєднання глобальних можливостей і локальної суспільної значущості.

Визначено інтегративні принципи (системність, індивідуалізацію та адаптивність), які забезпечують ефективність мотиваційних систем та їхню еволюцію відповідно до умов цифрової економіки та постійної трансформації цінностей працівників.

This article presents a theoretical substantiation and systematization of approaches to building non-monetary motivation systems for IT company personnel under conditions of a structural talent shortage. The research reveals that modern IT specialists demonstrate a fundamentally different approach to labor relations, where non-material factors, such as opportunities for self-realization, work flexibility, project innovation, and corporate culture, often outweigh traditional material incentives.

The study identifies a fundamental shift in value orientations among younger-generation IT professionals. They no longer view income maximization as their primary goal, instead placing emphasis on psycho-emotional well-being and the harmonious combination of professional and personal interests.

Key components of effective non-monetary motivation are analyzed through the concept of multidimensional autonomy, encompassing technological autonomy (choice of development tools), process autonomy (control over work rhythm), and temporal-spatial autonomy (flexibility in time and location of work). Professional development is examined as a transformation from an additional advantage into a critical necessity for professional survival, given the exponential growth of technological knowledge.

The research addresses the unique challenges of recognition systems in IT environments, where peer recognition often holds greater motivational value than material rewards. Practical tools for fostering non-monetary motivation are systematized, including flexible schedules, tech-talks, development budgets, mentorship programs, and innovation time policies. Special attention is given to

work-life balance challenges arising from the blurring of boundaries between work and personal time.

The article substantiates the role of organizational culture through three key dimensions: trust, which creates psychological safety for innovation; openness, which motivates through understanding personal contribution; and a learning culture, which encourages experimentation. The Ukrainian context reveals distinctive motivational innovations, where wartime conditions catalyze new mechanisms and the patriotic mission becomes an integral part of professional identity. This allows Ukrainian companies to offer a unique combination of global opportunities and local social significance.

Finally, the research defines integrative principles (systematicity, individualization, and adaptability) that ensure the effectiveness of motivational systems and their evolution in line with the conditions of the digital economy and the ongoing transformation of employee values.

Ключові слова: *автономія працівників, IT-компанії, кадровий дефіцит, мотивація персоналу, нематеріальна мотивація, організаційна культура, професійний розвиток, управління персоналом.*

Keywords: *employee autonomy, IT companies, staff shortage, employee motivation, intangible motivation, organizational culture, professional development, human resource management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний ринок праці у сфері інформаційних технологій характеризується високою динамічністю та зростаючим рівнем конкуренції між роботодавцями за кваліфікованих фахівців. Спостерігається стійка тенденція зниження ролі виключно матеріальних стимулів у забезпеченні лояльності та продуктивності працівників. На перший план виходять нематеріальні чинники, зокрема можливості для професійного зростання, участь в

інноваційних проєктах, гнучкі формати організації праці та сприятливе корпоративне середовище. Вказані зміни зумовлюють необхідність перегляду та модернізації традиційних підходів до формування систем мотивації персоналу, орієнтуючи їх на нові пріоритети та цінності працівників постіндустріальної економіки.

Теорія мотивації персоналу переживає період кардинального переосмислення та трансформацій під тиском технологічних змін та еволюції глобального ринку праці [1]. Класичні концепції, що розроблені для індустріального суспільства, виявляються недостатніми для пояснення мотиваційної поведінки працівників постіндустріальної економіки, що особливо відчутно в секторі інформаційних технологій.

Глобальна економіка переживає період, коли цифрова трансформація стала не просто трендом, а необхідною умовою виживання для більшості підприємств. Це призвело до ситуації, коли попит на ІТ-спеціалістів зростає в геометричній прогресії, в той час як система підготовки кадрів не встигає адаптуватися до цих змін. Результатом стала жорстка конкуренція між роботодавцями за найкращих спеціалістів.

У цьому контексті особливого значення набуває еволюція мотиваційних потреб працівників технологічного сектору. Сучасні ІТ-спеціалісти демонструють принципово інший підхід до трудових відносин, де нематеріальні фактори - можливості для самореалізації, гнучкість робочого процесу, інноваційність проєктів та корпоративна культура – часто переважають традиційні матеріальні стимули [2]. Це створює необхідність перегляду усталених підходів до формування систем мотивації персоналу.

Актуальність дослідження системи нематеріальної мотивації персоналу ІТ-компаній обумовлена потребою розробки наукового підґрунтя для ефективного управління людськими ресурсами в умовах структурного дефіциту кадрів та зміни парадигми трудових відносин у високотехнологічних галузях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку управління людськими ресурсами питання нематеріальної мотивації персоналу набуває особливої актуальності, що підтверджується зростаючою кількістю наукових досліджень у цій сфері.

Теоретичні основи нематеріальної мотивації як інструменту економічної безпеки підприємства розглядала І. Павлова [3], яка систематизувала основні форми нематеріальної мотивації та виділила сім ключових компонентів мотиваційного середовища: матеріальну, нематеріальну, професійну, командну, інноваційно-креативну, соціальну та стрес-компоненту. Це створює комплексну основу для розуміння мотиваційних механізмів на підприємстві.

Актуальний контекст нематеріальної мотивації в умовах кризових викликів досліджували О. Журавльов та О. Каламан [4], які проаналізували специфіку утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. Їхнє дослідження розкриває унікальні українські реалії, де традиційні матеріальні стимули втрачають ефективність через об'єктивні економічні обмеження, а нематеріальна мотивація стає критично важливою для збереження кадрового потенціалу.

Концептуальні основи мотиваційного середовища підприємства розробили Л. Федоришина, Р. Гладун та Ю. Федоришин [5], запропонувавши авторську класифікацію видів мотиваційного середовища. Така типологія є особливо корисною для ІТ-галузі, яка характеризується високою динамічністю та потребою в адаптивних мотиваційних системах.

Комплексний підхід до мотивації як фактору конкурентоспроможності представила Л. Заставнюк [6], розробивши інтегровану модель мотиваційної системи, що включає економічну, соціальну, психологічну, інституційну та організаційну складові. Сучасні тенденції та інноваційні методи мотивації персоналу систематизували Т. Бондар та А. Краснонос [7], які проаналізували передові практики провідних міжнародних компаній та адаптували їх до українських реалій.

Водночас, аналіз наукової літератури засвідчує, що попри значний доробок у сфері загальних принципів нематеріальної мотивації, залишаються недостатньо дослідженими специфічні особливості формування мотиваційних систем саме для ІТ-персоналу. В умовах структурного кадрового дефіциту в ІТ-галузі, який посилюється через воєнні дії та еміграційні процеси, особливо актуальним є питання створення мотиваційних систем, здатних конкурувати з пропозиціями міжнародного ринку праці через унікальні нематеріальні переваги, що враховують культурні та професійні особливості українських ІТ-спеціалістів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація підходів до побудови нематеріальної мотивації персоналу в ІТ-компаніях в умовах структурного кадрового дефіциту, а також виявлення специфічних особливостей мотиваційних потреб працівників технологічного сектору для розробки ефективних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Структурний дефіцит кваліфікованих кадрів в ІТ-галузі співпав із фундаментальною зміною ціннісних орієнтацій молодого покоління працівників, що створило подвійний тиск на традиційні системи мотивації персоналу [8]. Еволюція людського суспільства природно веде до того, що кожне наступне покоління має можливість жити краще за попереднє, що відповідає базовим принципам сталого розвитку та прогресу людства. Сучасне молоде покоління ІТ-спеціалістів, сформоване в умовах технологічного достатку та глобальної інформаційної відкритості, більше не розглядають максимізацію доходу як головну життєву мету [9]. Натомість вони акцентують увагу на психо-емоційному благополуччі, гармонійному поєднанні професійних та особистих інтересів, прагнучи до цілісного та задоволеного способу життя [2]. Ця трансформація ціннісної парадигми (табл. 1), формує новий контекст для розробки ефективних мотиваційних стратегій.

Таблиця 1. Порівняння традиційної та сучасної систем мотивації

№ п/п	Критерій	Традиційна система	Сучасна система
1	Мотивація	Заробітна плата	Комплекс нематеріальних факторів
2	Роль автономії	Обмежена, контрольована	Фундаментальна потреба
3	Професійний розвиток	Додаткова перевага	Стратегічна необхідність
4	Баланс роботи/життя	Другорядний фактор	Критичний пріоритет
5	Організаційна культура	Фоновий елемент	Ключовий диференціатор
6	Індивідуалізація	Стандартизовані підходи	Персональні рішення

Джерело: узагальнено автором на основі [8-10]

Такі дані свідчать про фундаментальну зміну «правил гри» на ринку праці, де традиційні інструменти мотивації не просто втрачають ефективність, а часто призводять до протилежних результатів. Спроби застосування старих підходів до нового покоління працівників можуть спричинити зворотний ефект, знижуючи залученість та прискорюючи плінність кадрів [9]. Це вимагає від керівництва ІТ-компаній переходу від інтуїтивних рішень до науково обґрунтованих підходів формування мотиваційних систем.

Автономія в ІТ-діяльності має багатовимірний характер, що виходить далеко за межі традиційної гнучкості графіку та охоплює три ключові виміри: технологічний, процесний та часопросторовий [10]. Технологічна автономія дозволяє обирати інструменти розробки та архітектурні рішення без надмірного контролю, що є не зручністю, а необхідністю для ефективного вирішення складних завдань та нестандартних рішень. Процесна автономія забезпечує контроль над робочим ритмом та самостійну організацію робочого процесу, що критично важливо для творчого мислення та глибокої концентрації [8]. Часова та просторова гнучкість відповідає природі інтелектуальної діяльності, де ефективність більше залежить від якості мислення, ніж від фізичної присутності, а результат важливіший за присутність. Компанії з результат-орієнтованими середовищами отримують значну перевагу в залученні талантів. Водночас така багатовимірна автономія ставить перед організаціями ряд управлінських викликів, пов'язаних з

координацією діяльності, контролем якості та забезпеченням командної ефективності.

Тому ефективна автономія потребує структурування через чіткі цілі, прозорі критерії оцінки та надійні механізми комунікації, створюючи баланс між індивідуальною свободою та організаційними потребами.

В умовах експоненційного зростання технологічних знань та скорочення періоду напіврозпаду навичок, постійне навчання перетворюється з додаткової переваги на критичну необхідність професійного виживання. Ефективні програми розвитку характеризуються комплексним підходом, що поєднує формальне навчання через конференції та сертифікації з практичним застосуванням знань на реальних проектах [11]. Внутрішні програми створюють можливості для обміну досвідом через менторство, технічні презентації та сесії перегляду коду, формуючи атмосферу постійного навчання. Особливе значення має експериментування з новими технологіями [9], впроваджуючи політики на кшталт "20% часу", що створює простір для креативності та часто призводить до інноваційних рішень.

Система визнання в ІТ-середовищі стикається з унікальним викликом: технічні досягнення складно оцінити нетехнічному керівництву, тоді як для спеціалістів професійне визнання часто важливіше матеріальних винагород [2]. Ефективне визнання включає презентації рішень, публікації кейсів та участь у професійних подіях, що одночасно мотивує працівників та підвищує репутацію компанії для залучення талантів. Особливо цінується колегіальне визнання через взаємні номінації та технічні перегляди, що створює культуру взаємної підтримки. Конструктивний зворотний зв'язок від технічно компетентних керівників дозволяє обговорювати не лише поточні результати, але й довгострокові кар'єрні цілі та професійні виклики.

Розмивання меж між робочим та особистим часом в ІТ-галузі створює унікальні виклики через природу технічної роботи, що часто захоплює та

виходить за межі офіційного часу, а також глобальний характер проектів з різними часовими поясами [10]. Політика «права на відключення» набуває критичного значення, включаючи не лише формальні обмеження на робочі повідомлення, але й створення культури поваги до особистого часу через особистий приклад керівництва.

Підтримка особистих інтересів працівників через корпоративні секції, творчі гуртки та волонтерські проекти набуває особливого значення в українському контексті з акцентом на патріотичні ініціативи. Практичні інструменти реалізації цих підходів (табл. 2) можуть бути ефективними лише за умови відповідного культурного середовища, яке визначає їх сприйняття та результативність.

Таблиця 2. Практичні інструменти формування нематеріальної мотивації в українських ІТ-компаніях

Інструмент	Опис	Вартість впровадження	Ефект	Особливості в українському контексті
Гнучкий графік	4-денний тиждень, ключові робочі години	Низька	Підвищення ефективності	Адаптація до умов воєнного часу
Tech-talks	Технічні презентації	Низька	Розвиток команди	Можливості віддаленої участі
Розвиток та навчання	Бюджет на навчання	Середня	Утримання талантів	Інвестиція в майбутню конкурентоспроможність
Менторство	Формальне наставництво	Низька	Прискорення адаптації	-
Інноваційна діяльність	20% на особисті проекти	Середня	Волонтерство та інноваційні продукти	Розробка соціально значущих проектів

Джерело: створено автором на основі [9;11]

Представлені в табл. 2 практичні інструменти можуть бути ефективними лише за умови відповідного культурного середовища, яке визначає їх сприйняття та результативність. Слід зазначити, що в технологічних компаніях культурне середовище формує простір для повного розкриття потенціалу талантів через три ключові виміри: довіру для психологічної безпеки експериментування, відкритість для розуміння

контексту роботи та впливу на рішення, а також підтримку навчання для постійного розвитку. Культура довіри створює психологічну безпеку для інновацій та ітеративного підходу, дозволяючи працівникам ризикувати заради проривних рішень без страху невдач у високій невизначеності ІТ-проектів. Відкритість інформації про стратегію компанії та фінансові показники мотивує через розуміння особистого вкладу в загальний успіх та забезпечує можливість впливати на ключові рішення незалежно від ієрархічного рівня [11]. Культура навчання заохочує постійне експериментування та обмін досвідом між командами, створюючи репутацію "університетів" для технічних спеціалістів та забезпечуючи потужний інструмент залучення і утримання найкращих талантів.

Культурне середовище українських ІТ-компаній формується під впливом дуальності воєнного виклику та технологічного лідерства, що створює унікальний контекст для мотиваційних інновацій. Екстремальні умови каталізують появу нових мотиваційних механізмів, де патріотична місія стає інтегральною частиною професійної ідентичності, а стійкість перед викликами трансформується в конкурентну перевагу. Ця специфіка дозволяє українським компаніям пропонувати унікальну комбінацію глобальних можливостей та локальної соціальної значущості, що відрізняє їх від міжнародних конкурентів у боротьбі за таланти.

Інтегративна природа ефективної мотиваційної системи реалізується через тріаду базових принципів, що забезпечують її цілісність та результативність. Системність створює мотиваційну екосистему, де кожен елемент посилює дію інших, формуючи стійкий позитивний вплив на трудову поведінку. Індивідуалізація відображає визнання унікальності кожного спеціаліста та необхідності персоналізованих підходів до задоволення його професійних та особистих потреб. Адаптивність забезпечує еволюційну здатність системи до самооновлення відповідно до мінливих умов цифрової економіки та трансформації ціннісних орієнтацій працівників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети щодо теоретичного обґрунтування особливостей формування систем нематеріальної мотивації в ІТ-компаніях. У результаті аналізу виявлено, що структурний кадровий дефіцит кардинально змінив мотиваційні пріоритети працівників технологічного сектору, де молоде покоління ставить психоемоційне благополуччя вище за матеріальні стимули. Ефективна система нематеріальної мотивації будується навколо ключових компонентів: автономії у технологічних рішеннях, професійного розвитку, визнання від колег-професіоналів, балансу життя та організаційної культури довіри. Особливо цікавим виявився український контекст, де воєнні виклики породжують потужну патріотичну мотивацію, перетворюючи професійну діяльність на соціальну місію.

Практичне значення роботи полягає в тому, що керівники ІТ-компаній отримали конкретні інструменти для побудови мотиваційних систем. При цьому подальші дослідження варто спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих підходів, розробку метрик оцінки їх ефективності та вивчення впливу нових технологій на еволюцію мотиваційних потреб.

Література

1. Shinde, S. (2025). Motivation and Retention in the Modern Workplace: Adapting Maslow, Herzberg, and Vroom for Retention Strategies in the Digital Era. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 10(5), 205-214. <https://doi.org/10.31305/rrijm.2025.v10.n5.020>

2. Жолонко Т. В. Features of personnel motivation management in the it sphere: foreign experience and domestic realities. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем* : колективна монографія / під заг. ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 540-547. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30145> (дата звернення 05.08.2025).

3. Павлова І. І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 197-202. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/4927> (дата звернення: 05.08.2025).

4. Журавльов О., Каламан О. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 27-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-4>

5. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

6. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

7. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

8. Kirchmayer Z., Fratričová J. What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *31st IBIMA Conference : proceedings, Milan, Italy, 25-26 April 2018*. Milan, 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Work_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia (дата звернення: 06.08.2025).

9. Henry A. A. Motivating Gen Z: A Guide to Tangible & Intangible Incentives. 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/motivating-gen-z-guide-tangible-intangible-incentives-alex-adrian-7mice> (дата звернення: 07.08.2025).

10. Podgórska M., Herzog D. Tangible and Intangible Motivational Factors in It Projects: Remote Collaboration Environment. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*. 2023. Z. 179. P. 449-470. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.179.23>.

11. Bošnjak L. L., Mabić M., Musa D. Non-material strategies for motivation of employees in IT sector. *International Scientific Conference on IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture - ITEMA 2017* : proceedings, Budapest, Hungary, October 2017. Budapest, 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/322077668_NON-MATERIAL_STRATEGIES_FOR_MOTIVATION_OF_EMPLOYEES_IN_IT_SECTOR (дата звернення: 07.08.2025).

References

1. Shinde, S. (2025), "Motivation and Retention in the Modern Workplace: Adapting Maslow, Herzberg, and Vroom for Retention Strategies in the Digital Era", *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, [Online], vol. 10, no. 5, pp. 205-214. DOI: <https://doi.org/10.31305/rrijm.2025.v10.n5.020>.

2. Zholonko, T.V. (2024), "Features of personnel motivation management in the IT sphere: foreign experience and domestic realities", *Upravlinnia innovatsiinyh rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system* [Management of innovative development of socio-economic systems], Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", Kyiv, Ukraine, pp. 540-547, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30145> (Accessed 05 August 2025).

3. Pavlova, I.I. (2013), "Non-material motivation as a factor of economic security of the enterprise", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, [Online], vol. 2, pp. 197-202, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/4927> (Accessed 05 August 2025).

4. Zhuravlov, O. and Kalaman, O. (2024), "Non-material motivation as a tool for retaining labor resources in wartime", *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, [Online], vol. 5, pp. 27-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-4>

5. Fedoryshyna, L., Hladun, R. and Fedoryshyn, Yu. (2024), "Motivational environment of the enterprise: essence, types and factors of formation", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, [Online], vol. 1(48), pp. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

6. Zastavniuk, L. (2022), "Staff motivation as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
7. Bondar, T. and Krasnonos, A. (2023), "Modern methods of staff motivation", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
8. Kirchmayer, Z. and Fratričová, J. (2018), "What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia", *31st IBIMA Conference Proceedings*, Milan, Italy, 25-26 April, available at: https://www.researchgate.net/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Work_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia (Accessed 06 August 2025).
9. Henry, A.A. (2024), "Motivating Gen Z: A Guide to Tangible & Intangible Incentives", available at: <https://www.linkedin.com/pulse/motivating-gen-z-guide-tangible-intangible-incentives-alex-adrian-7mice> (Accessed 07 August 2025).
10. Podgórska, M. and Herzog, D. (2023), "Tangible and Intangible Motivational Factors in IT Projects: Remote Collaboration Environment", *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, [Online], vol. 179, pp. 449-470. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.179.23>
11. Bošnjak, L.L., Mabić, M. and Musa, D. (2017), "Non-material strategies for motivation of employees in IT sector", *International Scientific Conference on IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture - ITEMA 2017 Proceedings*, Budapest, Hungary, October, available at: https://www.researchgate.net/publication/322077668_NON-MATERIAL_STRATEGIES_FOR_MOTIVATION_OF_EMPLOYEES_IN_IT_SECTOR (Accessed 07 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025 р.