

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. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.140>

УДК 658.3:331.101.3

Д. В. Гудима,

аспірант, ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4262-0611>

В. Ф. Завальнюк,

аспірант, ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8272-068X>

О. В. Глібка,

аспірант, ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4542-803X>

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ДВОХ ФАКТОРІВ ГЕРЦБЕРГА В УМОВАХ ВІЙНИ

D. Hudyma,

PhD Student, International University of Business and Law

V. Zavalniuk,

PhD Student, International University of Business and Law

O. Hlibka,

PhD Student, International University of Business and Law

EMPLOYEE MOTIVATION AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT: APPLYING HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY IN WARTIME CONDITIONS

У статті досліджується застосування теорії двох факторів Герцберга для підвищення ефективності менеджменту персоналу в Україні в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Розглянуто гігієнічні фактори, що усувають незадоволення, та мотиватори, які стимулюють внутрішню зацікавленість і підвищують продуктивність праці. Проведено аналіз специфіки українського ринку праці, включно з релокацією бізнесів, дефіцитом кадрів і необхідністю утримання ключових фахівців. Окрему увагу приділено практичним аспектам інтеграції мотиваційних стратегій, включаючи розвиток персоналу, делегування відповідальності, організацію цікавих і змістовних завдань, а також системи визнання досягнень. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення залученості працівників, ефективності менеджменту та оптимізації управлінських рішень у кризових умовах.

The transformation of the Ukrainian labor market amid the war, business relocation, labor shortages, and the need to retain key specialists create new challenges for employee motivation systems. The traditional focus on hygiene factors, such as salary and working conditions, is insufficient to ensure high productivity and employee engagement. The aim of this study is to explore the possibilities of applying Herzberg's Two-Factor Theory to enhance the effectiveness of personnel management in Ukraine under wartime and economic pressures. The research methods include a theoretical analysis of scientific sources, systematization of Herzberg's factors (hygiene factors and motivators), adaptation of the concept to the conditions of the Ukrainian labor market, and analysis of practical examples of companies operating during the war period. The study finds that hygiene factors (salary, employment guarantees, working conditions, administrative policies, interpersonal relationships) eliminate dissatisfaction but do not stimulate productivity. In contrast, motivators (achievement, recognition, interesting and meaningful work, responsibility, development, and advancement) generate intrinsic motivation, increase

engagement, and improve work efficiency. It was found that Ukrainian companies pay significant attention to hygiene factors, whereas motivators are often undervalued, which affects employee retention and overall productivity. The study provides practical recommendations for integrating motivational strategies, including the organization of engaging tasks, delegation of responsibility, recognition systems, personnel development, and career growth. An adaptation of Herzberg's classical theory to the Ukrainian wartime context is proposed, which allows more effective personnel management and increases company productivity. The results of the study can be used by Ukrainian enterprises to enhance employee motivation, engagement, and productivity, retain key staff, and develop resilient management strategies under crisis conditions.

Ключові слова: *мотивація персоналу, теорія двох факторів Герцберга, гігієнічні фактори, мотиватори, ефективний менеджмент, український ринок праці, воєнний стан, розвиток персоналу.*

Keywords: *employee motivation, Herzberg's two-factor theory, hygiene factors, motivators, effective management, Ukrainian labor market, wartime conditions, personnel development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний український ринок праці переживає суттєві трансформації під впливом воєнного стану та економічної нестабільності. Бізнеси вимушені релокувати виробництва та офіси, що створює додаткові виклики для організації праці та управління персоналом.

Крім того, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сфері ІТ, виробництва та критично важливих послугах. У цих умовах утримання ключових працівників стає стратегічним завданням для підприємств. Стандартні стимули, такі як зарплата та бонуси, не завжди

достатні для підтримки високої продуктивності, особливо коли працівники шукають самореалізацію, розвиток та визнання свого внеску.

Тому дослідження мотивації персоналу як інструмента ефективного менеджменту набуває особливої актуальності для України, де успішна адаптація теоретичних моделей може безпосередньо впливати на стабільність і конкурентоспроможність бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження мотивації персоналу є актуальним у сучасних умовах управління підприємствами, що переживають кризові та воєнні часи. Ігнатюк В. та Туніна Г. підкреслюють, що мотивація персоналу виступає ключовим чинником підвищення ефективності системи управління підприємством, оскільки добре побудована мотиваційна стратегія забезпечує зростання продуктивності та залученості працівників [1]. Полюк М. досліджує теоретичні підходи до мотивації у підприємництві та зазначає, що традиційна орієнтація виключно на фінансові стимули не забезпечує довготривалої ефективності, що відповідає основним положенням теорії Герцберга про необхідність балансування гігієнічних факторів та мотиваторів [2].

Пшик-Ковальська О. та Гадик В. досліджують особливості застосування змістовних теорій мотивації працівників в умовах воєнного стану в Україні і наголошують на важливості розвитку внутрішньої мотивації через цікаві завдання, визнання досягнень та кар'єрне зростання, що безпосередньо впливає на утримання ключових кадрів [3]. Жосан Г. та Кириченко Н. акцентують увагу на менеджменті персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану, вказуючи, що організаційна підтримка та розвиток компетенцій працівників сприяють підвищенню їх залученості та ефективності праці [4]. Горбаль Н. та Мельничук К. досліджують механізми підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах економічної та соціальної кризи і доводять, що гігієнічні фактори забезпечують базову стабільність, тоді як мотиватори є ключовими для досягнення високих результатів [5].

Аналіз світової наукової літератури, зокрема роботи Asquah A. та ін., підтверджує універсальність теорії Герцберга, однак автори відзначають необхідність адаптації концепції до специфічних економічних і соціальних умов різних країн [8].

Дуброва Н. проводить критичний аналіз двофакторної теорії Герцберга та демонструє її практичну застосовність у сучасних українських компаніях, особливо в умовах воєнного часу [9].

При цьому зарубіжні дослідження, зокрема Bassett-Jones N., Lloyd G. [10], а також Sachau D. [11], підтверджують стійкість і актуальність теорії Герцберга, одночасно поєднуючи її з сучасними підходами позитивної психології, що дозволяє комплексно оцінювати як зовнішні, так і внутрішні чинники мотивації працівників. Таким чином, на основі аналізу досліджень можна зробити висновок, що адаптація теорії двох факторів Ф. Герцберга до умов українського ринку праці є важливою для підвищення продуктивності, залученості та ефективності менеджменту підприємств у кризових умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження можливостей адаптації теорії двох факторів Герцберга для підвищення ефективності менеджменту в Україні. Це передбачає: аналіз класичної теорії Герцберга та її ключових принципів; визначення, які мотиватори і гігієнічні фактори найбільше актуальні для українських компаній у сучасних умовах; формулювання рекомендацій для менеджерів щодо інтеграції внутрішніх і зовнішніх стимулів у системи мотивації персоналу. Таким чином, дослідження не лише теоретично обґрунтовує важливість мотиваційних факторів, а й пропонує практичні рішення для підвищення продуктивності та утримання персоналу в українських умовах, що робить дослідження актуальним і прикладним.

Виклад основного матеріалу дослідження. Багато українських компаній досі спираються на традиційні механізми стимулювання – заробітну плату та премії. Проте міжнародні дослідження та практика показують, що внутрішні мотиватори, такі як визнання, цікава робота та

можливості розвитку, мають більший вплив на продуктивність та лояльність співробітників. На практиці це означає, що навіть при конкурентному фінансовому стимулюванні персонал може відчувати незадоволення роботою, відсутність мотивації до професійного зростання та низьку залученість у корпоративні процеси. У таких умовах менеджери стикаються із високою плинністю кадрів та зниженням ефективності колективу.

Фредерік Герцберг – американський психолог і спеціаліст у сфері організаційної поведінки та менеджменту. Він відомий своєю роботою над проблемами мотивації працівників і значним внеском у розвиток теорії управління персоналом. Ф. Герцберг опублікував дослідження «One More Time: How Do You Motivate Employees?» [12], яке стало класикою управлінської науки і започаткувало концепцію теорії двох факторів, яка розділяє чинники, що впливають на задоволення працівників і їхню продуктивність (Рис. 1).

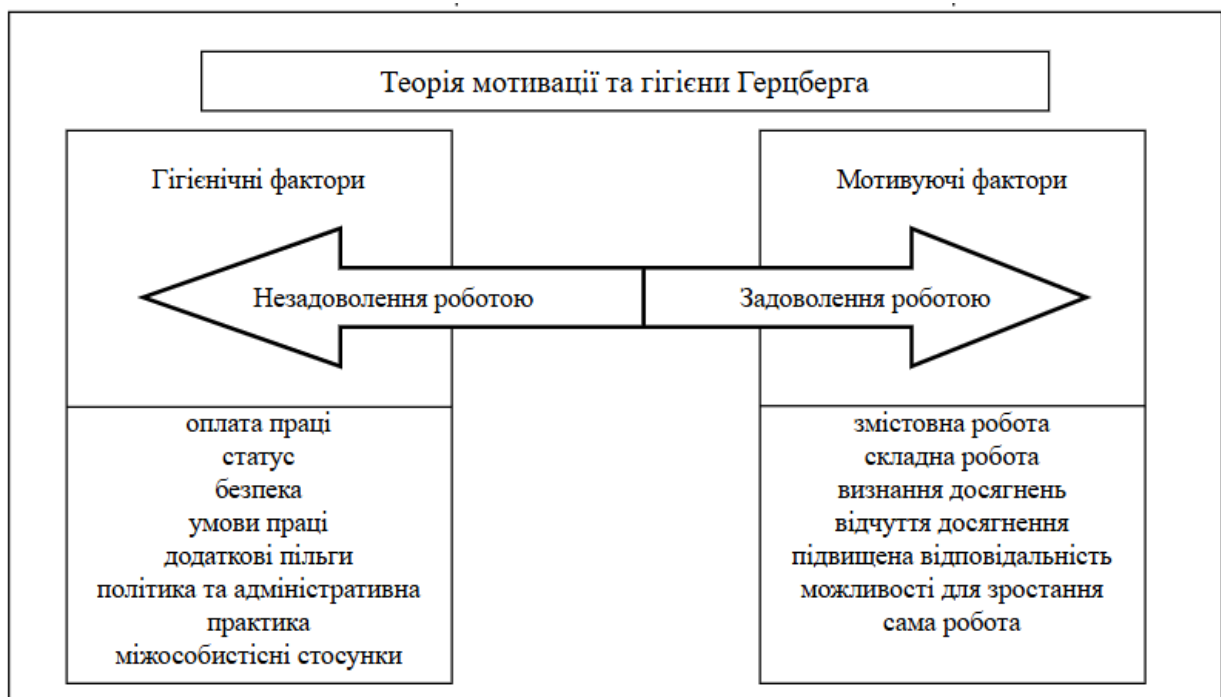


Рис. 1. Мотиватори та гігієнічні фактори двофакторної теорії Ф. Герцберга

Джерело: сформовано на основі [6; 7; 12; 13].

Ф. Герцберг запропонував розмежовувати два типи факторів, які по-різному впливають на мотивацію:

1. Гігієнічні фактори забезпечують мінімальний рівень задоволеності, їхня відсутність викликає незадоволення, але присутність не стимулює значне підвищення мотивації.

2. Мотиватори формують високий рівень задоволеності та продуктивності, вони активізують внутрішню зацікавленість працівника, підвищують його ефективність та залученість у робочий процес.

Гігієнічні фактори – це зовнішні умови праці та елементи організаційного середовища, які не сприяють мотивації безпосередньо, але їхня відсутність може викликати незадоволення. До них відносять:

1. Політика та адміністрування компанії – включає організаційну структуру, правила, процедури, корпоративну політику та прозорість управління. В Україні під час війни компанії часто змушені швидко адаптуватися – змінювати структури, перевести працівників на дистанційну роботу або релокувати офіси. Якщо політика компанії не чітка або не комунікується належним чином, працівники відчують невизначеність і стрес. Наприклад, у ІТ-компанії, що переїхала зі сходу на захід, важливим стане створення чітких внутрішніх правил для дистанційної роботи та комунікації, що дозволить працівникам відчувати стабільність і безпеку.

2. Безпека – стосується контролю якості виконання роботи, доступності наставництва, організації робочих процесів та забезпечення необхідних ресурсів. На виробництві та критичних інфраструктурах, особливо під час війни, ефективний технічний нагляд допомагає знизити ризики аварій та забезпечити безперервність роботи. В такому випадку на підприємствах варто ввести регулярні онлайн-наради та контрольні списки безпеки, щоб дистанційні або релоковані працівники могли виконувати завдання без втрат ефективності.

3. Якість міжособистісних стосунків між колегами, підлеглими та начальниками – стосується атмосфери в колективі, підтримки, взаємоповаги

та комунікації. Через стресові обставини війни конфлікти та недовіра в колективі можуть значно знизити продуктивність. Тому варто впроваджувати регулярні онлайн-зустрічі «coffee talks», психологічні сесії та підтримку менторів для створення позитивних стосунків.

4. Заробітна плата – фінансове забезпечення працівника, яке повинно бути конкурентним та стабільним. Економічна нестабільність та інфляція роблять для багатьох працівників критично важливим стабільний дохід. Компанії часто встановлюють фіксовану валютну зарплату, щоб компенсувати коливання гривні, а також виплачують премії за проекти, виконані у складних умовах.

5. Гарантії зайнятості – впевненість працівника, що його не звільнять без обґрунтованої причини, наявність соціальних пакетів. Кризові ситуації створюють високу невизначеність; гарантії зайнятості стають потужним фактором стабільності. Наприклад, великі корпорації на час кризових явищ впроваджують тимчасову політику неприпинення контрактів, навіть якщо деякі виробничі процеси призупинено, та компенсують працівникам частину зарплати.

6. Особисте життя – баланс між роботою та особистим життям, гнучкість графіку, можливість відпочинку. Особливо важливим є цей фактор у сучасних умовах життя в Україні, адже війна змушує поєднувати роботу з евакуацією, доглядом за сім'єю та адаптацією до нових умов проживання. Українські компанії впроваджують гнучкий графік та віддалену роботу, щоб працівники могли поєднувати роботу та сімейні обов'язки, а також надають додаткові дні відпустки для релокації.

7. Умови праці та статус – фізичні умови роботи, обладнання, комфорт, а також соціальний статус працівника в організації. Умови праці можуть змінюватися через переїзди та обмежені ресурси. Важливо підтримувати достойний рівень обладнання та умов навіть у тимчасових офісах. Українські компанії забезпечують релокованих працівників ноутбуками, інтернетом та

базовими робочими місцями, а також підкреслюють їхній статус у команді через участь у важливих проєктах.

Гігієнічні фактори, за Ф. Герцбергом, виконують роль своєрідного «усунення негативу». Вони забезпечують базові умови для того, щоб працівник не відчував незадоволення своєю роботою, створюючи мінімально прийнятний рівень комфорту та безпеки. Присутність цих умов дозволяє співробітнику виконувати свої обов'язки без стресу та постійного відчуття нестабільності. Водночас, самі по собі гігієнічні фактори не стимулюють підвищення продуктивності чи прагнення до професійного зростання – вони лише усувають чинники незадоволеності, створюючи основу для того, щоб справжня мотивація могла проявитися через внутрішні мотиватори.

Мотивуючі фактори, на відміну від гігієнічних факторів, формують внутрішню мотивацію працівника. Вони пов'язані зі змістом роботи та можливістю реалізувати власний потенціал. Саме мотиватори створюють відчуття задоволеності та залученості, стимулюють професійне зростання і підвищують продуктивність:

1. Відчуття досягнення проявляється у можливості успішно виконувати складні завдання та реалізовувати поставлені цілі. Для українських компаній це означає створення умов, де працівник відчуває, що його внесок реально впливає на результат бізнесу. Наприклад, в ІТ-компанії, яка працює над державною платформою для освіти, працівник бачить результат своєї роботи у вигляді завершеного продукту, що реально допомагає школам і вчителям. Для того, щоб досягти цієї мети необхідно ставити чіткі, вимірювані цілі, ділити великі проєкти на етапи з конкретними результатами, відзначати успіхи команди і окремих співробітників.

2. Визнання досягнень – працівник мотивований, коли його зусилля помічають і оцінюють. Визнання може бути публічним (нарада, корпоративні зустрічі) або приватним (подяка від керівника). Наприклад, в Україні під час війни багато підприємств, особливо в західних регіонах, відзначають працівників, які забезпечують безперебійну роботу компанії під час релокації

чи дистанційної роботи. Для досягнення необхідно: проводити регулярні зустрічі, розробити внутрішні нагороди, сертифікати чи бонуси за конкретні досягнення, використовувати внутрішні комунікації для підкреслення внеску кожного.

3. Цікава та змістовна робота – це завдання, що вимагають професійних навичок, креативності та залучення. Людина відчуває мотивацію, коли робота викликає інтерес і не є монотонною. У сфері маркетингу та PR співробітникам дозволяють самостійно розробляти кампанії для соціальних проєктів, що мають суспільну значимість, наприклад підтримка внутрішньо переміщених осіб. Для цього необхідно пропонувати завдання різного рівня складності, давати можливість працювати над проєктами, які відповідають інтересам працівника, стимулювати креативність і інновації.

4. Підвищена відповідальність – можливість приймати рішення та впливати на результат підвищує відчуття власної значущості. У виробничих компаніях, де співробітники можуть самостійно регулювати процеси виробництва або контролю якості, відчуття відповідальності підвищує залученість і якість виконання роботи. Тому потрібно делегувати повноваження, довіряти працівникам ухвалювати рішення у межах їхньої компетенції, заохочувати ініціативу та власні пропозиції.

5. Можливості для зростання – кар'єрне зростання, нові ролі та підвищення кваліфікації мотивують людей залишатися в компанії та розвиватися. Багато ІТ-компаній пропонують працівникам навчальні програми, курси англійської, участь у міжнародних конференціях навіть у період воєнного стану. Тому варто організувати внутрішні програми навчання та менторства, планування кар'єри для співробітників, надавати можливості професійного росту навіть у складних умовах, включно з дистанційними та онлайн-форматами.

Таким чином, успішна мотиваційна стратегія потребує комбінованого підходу – спершу забезпечити адекватні гігієнічні фактори, а потім застосовувати мотивуючі фактори для підвищення ефективності праці.

Однак, у сучасних українських реаліях спостерігається цікава тенденція: більшість компаній, особливо в умовах воєнного часу та економічної нестабільності, зосереджуються саме на гігієнічних факторах. Підприємства приділяють максимум уваги стабільності виплат, соціальним гарантіям, умовам праці та безпеці співробітників, і це логічно – адже без базової стабільності ефективна робота практично неможлива. Проте через таку орієнтацію мотиваційна складова часто залишається недостатньо розвиненою. Працівники отримують зарплату та соціальні гарантії, але відчують брак заохочення до розвитку, відсутність визнання їхніх досягнень і обмежені можливості для кар'єрного зростання. Це часто проявляється у високій плинності кадрів у стратегічних секторах економіки та зниженні загальної залученості персоналу, навіть коли зовнішні умови праці цілком задовільні.

Тому варто запропонувати кілька напрямів змін для українських компаній, щоб баланс між гігієнічними та мотивуючими факторами став ефективнішим:

1. Розвивати внутрішні мотиватори, впроваджувати системи визнання та заохочення досягнень співробітників, навіть у кризових умовах (подяка, публічне визнання, бонуси за інноваційні рішення), надавати працівникам можливість брати участь у прийнятті рішень, делегувати відповідальність і створювати автономні команди.

2. Забезпечити цікаву та змістовну роботу, створювати завдання, що потребують креативності та розвитку навичок, пропонувати проєкти, які мають соціальну або стратегічну значимість, щоб працівники бачили сенс своєї роботи.

3. Сприяти професійному розвитку та кар'єрному зростанню, організовувати тренінги, курси, менторські програми, участь у вебінарах і конференціях, планувати кар'єрні траєкторії та підвищувати прозорість шляхів розвитку всередині компанії.

4. Підтримувати психологічну та соціальну мотивацію, проводити регулярні комунікації, надавати психологічну підтримку для релокованих або дистанційних команд, формувати корпоративну культуру, де цінують внесок кожного, навіть якщо робота складна через воєнні або економічні обставини.

5. Інтегрувати мотиватори в систему HR-аналітики, відстежувати рівень задоволеності, залученості та плинності персоналу, використовувати ці дані для персоналізації мотиваційних програм і корекції стратегії управління.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, теорія двох факторів Ф. Герцберга залишається актуальною для сучасного українського ринку праці. В умовах війни та економічної нестабільності ця теорія дозволяє системно аналізувати фактори, що впливають на задоволеність і продуктивність працівників. Гігієнічні фактори формують базові умови для стабільної роботи та усувають незадоволення. В Україні компанії традиційно приділяють їм найбільшу увагу, зокрема стабільній заробітній платі, безпеці праці, соціальним гарантіям та умовам роботи. Це обґрунтовано, особливо у воєнний період, але самі по собі гігієнічні фактори не стимулюють високої залученості чи продуктивності. Мотиватори забезпечують внутрішню мотивацію та підвищують ефективність праці. До них належать досягнення, визнання, цікава робота, автономія, розвиток та кар'єрне зростання. В Україні вони часто недооцінені, що призводить до низької залученості працівників навіть за наявності стабільних гігієнічних умов. Баланс між гігієнічними та мотивуючими факторами є ключовим для ефективного менеджменту. Забезпечення стабільності та безпеки повинно поєднуватися з розвитком внутрішніх стимулів для професійного та особистого зростання працівників.

Подальші дослідження можуть зосередитися на кількісній оцінці впливу мотиваторів на продуктивність, адаптації теорії Герцберга до дистанційної та гібридної роботи, балансі гігієнічних факторів і мотиваторів,

психологічній підтримці працівників та впровадженні цифрових інструментів мотивації в українських умовах.

Література

1. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал з управління, економіки та фінансів*. 2023. № 2(1). С. 75–83. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>.
2. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf (дата звернення: 04.10.2025).
3. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. Випуск 6. № 1. С. 58-66. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058>.
4. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 46-51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.
5. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Випуск 7. № 1. С. 107-119. <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>.
6. Жаворонок А. В. Ринок праці в контексті системи економічної та соціальної безпеки: роль, елементи, аналіз та значення. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. No 2(12). С. 190-199. <http://doi.org/10.32750/2023-0215>.

7. Колеснікова Н. І., Жаворонок А. В. Сутність трудових ресурсів та аналіз їх використання. *Молодий вчений*. 2017. 6(46). С. 427-429. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/97.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).
8. Acquah A., Nsiah T. K., Antie E. N. A., Otoo B. Literature review on theories motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. 2021. Volume 9. Issue 5. P. 25-29. <https://doi.org/10.36713/epra6848>.
9. Дуброва Н. П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>.
10. Bassett-Jones N., Lloyd G. C. Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*. 2005. Vol. 24. Issue. 10. P. 929-943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>.
11. Sachau D. Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*. 2007. № 6. P. 377-393. <https://doi.org/10.1177/1534484307307546>.
12. Herzberg F. I. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. 1987. URL: https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_how_do_you_motivate_employees.pdf (дата звернення: 04.10.2025).
13. Шапошников К. С., Жаворонок А. В. Цифрові навички як чинник трансформації ринку праці в країнах Європейського Союзу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. 18. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-03-06>.

References

1. Ihnatiuk, V. and Tunina, H. (2023), "Motivation of personnel as a factor in increasing the efficiency of enterprise management systems", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal z upravlinnia, ekonomiky ta finansiv*, vol. 2(1), pp. 75-83. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>.

2. Poliuk, M. (2020), "Theoretical approaches to personnel motivation in entrepreneurship", *Efektivna ekonomika*, vol. 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf (Accessed 04.10.2025).
3. Pshyk-Kovalska, O. and Hadik, V. (2024), "Features of applying content theories of employee motivation under martial law conditions", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 6, no. 1, pp. 58-66. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058>.
4. Zhosan, H. and Kyrychenko, N. (2022), "Personnel management in the post-pandemic and wartime conditions in Ukraine", *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seria: Ekonomika*, vol. 12, pp. 46-51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.
5. Horbal, N. and Melnychuk, K. (2023), "Increasing employee motivation of Ukrainian enterprises under crisis conditions", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 7, no. 1, pp. 107-119. <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>.
6. Zhavoronok, A. (2023). "The labor market in the context of the economic and social security system: role, elements, analysis and significance", *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 2(12), pp. 190-199. <http://doi.org/10.32750/2023-021515>.
7. Kolesnikova, N.I. and Zhavoronok, A.V. (2017), "Essence of labour resources and analysis of their uses", *Molodyi vchenyi*, vol. 6 (46), pp. 427-429. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/97.pdf> (Accessed 04.10.2025).
8. Acquah, A. Nsiah, T.K. Antie, E.N.A. and Otoo, B. (2021), "Literature review on theories motivation", *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, vol. 9, no. 5, pp. 25-29. <https://doi.org/10.36713/epra6848>.
9. Dubrova, N. (2024), "Herzberg's two-factor motivation theory: a critical view and practical application", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>.

10. Bassett-Jones, N. and Lloyd, G.C. (2005), "Does Herzberg's motivation theory have staying power?", *Journal of Management Development*, vol. 24, no. 10, pp. 929-943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>.
11. Sachau, D. (2007), "Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement", *Human Resource Development Review*, vol. 6, pp. 377-393. <https://doi.org/10.1177/1534484307307546>.
12. Herzberg, F.I. (1987), "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, available at: https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf (Accessed 04.10.2025).
13. Shaposhnykov, K.S. and Zhavoronok, A.V. (2025), "Digital Skills as a Driver of Labour Market Transformation in European Union Countries", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 18. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-03-06>.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.