



УДК 338.108

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-364-373)

**Савків Уляна Степанівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

**Монюк Богдан Романович** здобувач освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (095) 877-48-97, <https://orcid.org/0009-0001-3693-1064>

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРЕСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Анотація.** Протягом останніх років на українському ринку праці виникло безліч викликів, пов'язаних зі створенням ефективної системи управління персоналом, зокрема вплив кваліфікованих кадрів за кордон у зв'язку з війною в Україні; невмотивованість та розчарування фахівців, які залишаються в країні, їхня зорієнтованість винятково на економічних стимулах через низький рівень життя та зневіру в перспективах національної економіки, а також недостатню ефективність вітчизняного менеджменту персоналу.

У статті досліджено сутність трудової мотивації та окреслено чинники впливу на неї в системі антикризового управління підприємством; проаналізовано еволюцію наукових поглядів мотивації та проблеми мотивації учасників трудових відносин через призму економічних, соціальних та психологічних аспектів; розглянуто відмінності між поняттями «мотивація» та «стимулювання» праці персоналу.

На основі теоретичних напрацювань вітчизняних та закордонних дослідників систематизовано економічні, соціальні та психологічні аспекти трудової мотивації. Запропоновано використовувати сучасні та соціально орієнтовані підходи до мотивації в сучасних умовах цифровізації.

Виявлено, що впровадження ефективних інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації на українських підприємствах стримується обмеженими ресурсами, а також нерішучістю керівництва та працівників до змін. Зазначено, що в практиці управління мотивацією доцільно дотримуватися індивідуального підходу, справедливості, участі в управлінні, розвитку, підтримки, визнання та автономії.

У дослідженні доведено, що в умовах воєнного часу, жорстокої ринкової конкуренції та стрімкої цифровізації неможливо ігнорувати сучасні світові



практики в управлінні людськими ресурсами. Тому вітчизняні працедавці повинні демонструвати соціальну відповідальність та бути відкритими до інновацій і постійних змін.

**Ключові слова:** криза, мотивація, стимулювання праці, антикризовий менеджмент, управлінські рішення, лідерство, цифрові технології, аутплейсмент.

**Savkiv Uliana Stepanivna** Ph. D. (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

**Moniuk Bogdan Romanovych** candidate at the third (educational and scientific) level of higher education, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (095) 877-48-97, <https://orcid.org/0009-0001-3693-1064>

## MANAGEMENT OF STAFF MOTIVATION AS A COMPONENT OF CRISIS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

**Abstract.** In recent years, the Ukrainian labor market has faced many challenges related to the creation of an effective personnel management system, in particular, the outflow of qualified personnel abroad due to the war in Ukraine; unmotivated and disappointed specialists who remain in the country, their focus exclusively on economic incentives due to low living standards and lack of confidence in the prospects of the national economy, as well as insufficient efficiency of domestic personnel management.

The article investigates the essence of labor motivation and outlines the factors influencing it in the system of enterprise crisis management; analyzes the evolution of scientific views on motivation and the problems of motivation of participants to labor relations through the prism of economic, social and psychological aspects; considers the differences between the concepts of “motivation” and “stimulation” of personnel work.

Based on theoretical developments of domestic and foreign researchers, the economic, social and psychological aspects of labor motivation are systematized. It is proposed to use modern and socially oriented approaches to motivation in the current conditions of digitalization.

It is found that the introduction of effective tools of material and non-material motivation at Ukrainian enterprises is constrained by limited resources, as well as by the hesitancy of management and employees to change. It is noted that in the practice of motivation management, it is advisable to adhere to an individual approach, fairness, participation in management, development, support, recognition and autonomy.

The study proves that in the conditions of wartime, fierce market competition and rapid digitalization, it is impossible to ignore modern world practices in human





resource management. Therefore, domestic employers must demonstrate social responsibility and be open to innovation and constant change.

**Keywords:** crisis, motivation, labor incentives, crisis management, management decisions, leadership, digital technologies, outplacement.

**Постановка проблеми.** Війна суттєво змінила реалії ринку праці в Україні. Компанії відмовилися від обов'язкової присутності працівників в офісах, багато співробітників переведені на віддалену роботу, виникла необхідність швидкого освоєння нових інформаційних технологій, а мотиваційні пакети для працівників доповнилися вимогами щодо оновлення комп'ютерної техніки, а також страхуванням здоров'я і життя. Багато суб'єктів ринку не змогли подолати нові виклики: деякі фірми та підприємства зупинили свою діяльність та розірвали трудові відносини зі своїми працівниками. З огляду на кризові умови суб'єкти господарювання змушені трансформувати системи мотивації персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Реалії сьогодення вимагають від організацій та підприємств швидкого реагування на внутрішні та зовнішні зміни, готовності адаптуватися до наявних умов і нових підходів у мотивації працівників відповідно до сучасних тенденцій в управлінні персоналом та ускладнених умов ведення бізнесу.

Дослідженню трудової мотивації особливу увагу приділено в працях відомих науковців: Маслоу, Е. Мейо, В. Оучі, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Файоля та ін.

Серед українських учених, які аналізували особливості мотивації персоналу на підприємствах, варто виокремити Л. Дорошенко, Л. Калину, А. Колота, О. Крушельницьку, Д. Мельничука, Г. Назарову, В. Нижника, М. Семикіну, С. Цимбалюк та ін.

У зв'язку з постійними ускладненнями в управлінні людськими ресурсами та виникненням нових проблем мотивації праці необхідна подальша систематизація і вдосконалення головних аспектів вказаного питання. З огляду на це потрібні нові наукові дослідження у цій сфері.

Таким чином, не лише економічні, а й соціально-психологічні аспекти мотивації праці особливо актуальні в сучасних умовах.

**Метою статті** є розробка ефективних підходів до управління мотивацією персоналу як вагомого елемента антикризового менеджменту в умовах цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу** Мотивація праці є головним чинником розвитку підприємства, який сприяє підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності. Це явище є об'єктом численних наукових пошуків.

У ХХ ст. виникли нові теорії, що пояснюють суть мотивації, методи її впливу та значення для сучасного менеджменту. З часом ці теорії еволюціонували і дослідження набули системного характеру.



Так, І. Гринько зазначає, що в останні десятиліття питання, пов'язані з мотивацією працівників, виявились настільки складними, а науковці зібрали стільки інформації та статистичних даних, що мотивація праці формується як самостійний науковий напрям у рамках загальної теорії управління персоналом [1, с. 197].

Велика кількість теоретичних напрацювань у цій сфері вказує на значний інтерес науковців до питання мотивації трудової діяльності.

На основі аналізу теорій і концепцій мотивації виявлено, що єдиного підходу до розуміння таких термінів, як «мотивація», «стимулювання», «мотив» і «стимул», поки що немає. Дослідники останнім часом використовують міждисциплінарний підхід, розглядаючи мотивацію праці з перспективи психології, соціології, економіки, права та інших наук.

Етимологія терміна «мотивація» (англ. «motivation») походить від французького «motif» – «спонукання» та латинського «movere», що означає «рухати».

І. Мушкін аналізує поняття мотивації в управлінському контексті, вважаючи, що мотивація має дві складові: по-перше, це функція керівництва, яка створює стимули для підлеглих, щоб забезпечити максимальний прибуток для підприємства; по-друге, мотивація прямо і непрямо впливає на персонал, змінюючи його орієнтації та інтереси, формуючи мотиваційне ядро і розвиваючи трудовий потенціал [2, с. 44].

На багатогранність поняття «мотивація» вказують О. Крушельницька та Д. Мельничук, які обґрунтовують його подвійний характер: з одного боку, мотивація є системою (вона розглядається в контексті формування мотиваційної системи для одного або кількох працівників), а з іншого – процесом, що визначається як довготривалий вплив на працівників для зміни їхніх ціннісних орієнтацій та інтересів відповідно до цілей організації [3, с. 26].

З огляду на зазначені вище твердження вчених пропонуємо розглянути мотивацію як соціальне, економічне та психологічне явище, яке під впливом різних чинників спонукає людину до певних дій.

Часто термін «мотивація» плутають із поняттям «стимулювання», оскільки обидва тлумачаться як спонукання працівника до виконання певної діяльності.

На нашу думку, мотивація і стимулювання відрізняються за тривалістю та ефективністю. Мотивація має більш тривалий характер, а стимулювання зазвичай приносить тимчасовий ефект.

Різницю між цими поняттями ґрунтовно аналізує С. Сардака, який вказує на такі їхні відмінності, як межі застосування, час проведення заходів, напрямки впливу на ставлення до праці тощо. Він зазначає, що мотивація, на відміну від стимулювання, характеризується тривалістю та спрямована на спонукання працівників до сумлінної праці через вплив на їхній психологічний стан, а стимулювання – це вужче поняття, яке реалізується в рамках загальної політики мотивації на підприємстві [4, с. 46].



Відмінність між стимулюванням та мотивацією можна простежити на прикладі термінів «стимул» і «мотив». Зазвичай до стимулів відносять певні блага, а мотиви виражають прагнення людини їх отримати. Отже, стимули можуть бути ефективними інструментами впливу на персонал у процесі розвитку його мотивації. Крім того, мотивація та стимулювання мають різну спрямованість: мотивація спрямована на зміну поточного стану, а стимулювання – на його закріплення, хоча ці поняття доповнюють одне іншого [5, с. 220].

Мотивацію та стимулювання об'єднує кінцева мета – досягнення очікуваного результату, що ґрунтується на задоволенні потреб (як матеріальних, так і нематеріальних) та інтересів працівника і працедавця. Стимули є інструментами, які активізують певні мотиви.

На думку Т. Жолонко та О. Гребінчук, правильно побудована система мотивації в межах організації виконує такі важливі завдання [6, с. 25]:

- дає змогу залучати та зберігати цінні кадри;
- підвищує продуктивність праці співробітників;
- стимулює трудову активність через систему винагород та покарань;
- формує організаційну культуру в компанії, встановлює систему цінностей у трудовому колективі;
- підсилює імідж організації як працедавця;
- покращує морально-психологічний клімат у колективі та стан працівників через визнання їхніх досягнень;
- зміцнює стабільність колективу, командний дух і забезпечує синергетичний ефект від спільної діяльності.

Мотивація праці є критично важливим елементом системи управління персоналом у будь-якій компанії та організації. Система мотивації має бути гнучкою та прозорою для всіх працівників – це визначає, чи буде вона чинником стимулювання, чи демотивування. Визначення домінантного типу працівників у компанії може бути корисним для розробки рекомендацій щодо оптимальних умов, що забезпечують максимальну продуктивність. Розуміння поведінкових типів співробітників дасть змогу не лише ефективно реалізувати відповідну систему мотивації, а й полегшити впровадження будь-яких змін на підприємстві.

Хоча відомо безліч методів мотивації та стимулювання персоналу, система мотивації буде найбільш ефективна, якщо охоплює різні форми й методи, враховує особливості діяльності підприємства, характер виробництва, умови праці, корпоративну культуру, структуру колективу, потреби працівників і ситуацію на ринку праці. Мотивовані працівники зацікавлені в роботі, здатні реалізовувати стратегічні цілі підприємства, задовольняючи особисті потреби та свідомо обираючи високий рівень правомірної трудової поведінки.

На основі узагальнення теоретичних досліджень українських і зарубіжних науковців розглянемо економічні, соціальні та психологічні аспекти мотивації праці в сучасних умовах.



Економічна мотивація праці ґрунтується на реалізації економічних інтересів працівника, передбачаючи отримання справедливої винагороди, що дає йому змогу забезпечити себе та сім'ю необхідними матеріальними та соціальними благами, що сприяє зміцненню його позиції в соціальній структурі колективу та суспільства. Важливим аспектом є прив'язка винагороди до особистого внеску працівника – як в індивідуальній, так і в командній роботі. Водночас керівник має бути впевнений, що матеріальні заохочення виправдані та покриваються продуктивністю.

Багато керівників вважають, що більшість співробітників працює, керуючись економічними потребами, і саме економічні стимули можуть суттєво підвищити ефективність підприємства чи організації. Сьогодні у процесі стимулювання використовуються не лише прямі грошові винагороди, а й різні трудові та соціальні гарантії, пільги та компенсації. Матеріальні заохочення співробітників позитивно впливають на зниження плинності кадрів і забезпечують стабільність колективу. Конкурентоспроможна заробітна плата дає змогу залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, які сприяють зростанню ефективності діяльності компанії.

Окрім зарплати, матеріальні стимули охоплюють додаткові виплати, медичне обслуговування, страхування, оплачувану відпустку тощо. Набувають популярності компенсаційні системи оплати праці, навчання, пільгові кредити, що розраховані на тривале утримання працівників у компанії. Такі підходи не лише підвищують мотивацію, а й сприяють зниженню витрат на контроль за роботою завдяки підвищенню лояльності персоналу.

До економічної мотивації також належить покарання, наприклад зменшення премії за порушення трудової дисципліни або невиконання виробничих стандартів [7].

Таким чином, економічні методи стимулювання є частиною загального механізму розвитку підприємства, що дає змогу більш ефективно управляти персоналом.

Економічна мотивація поєднує економічні інтереси як працедавців, які прагнуть ефективного управління й розвитку компанії, так і працівників, зацікавлених у справедливій винагороді за свою працю. Вона є дієвим, проте не єдиним методом задоволення потреб працівників. Важливо також використовувати нематеріальні стимули, орієнтовані на індивідуальні психологічні особливості персоналу [8].

У сучасних кризових умовах недостатній рівень заробітної плати можна компенсувати, надавши працівникам додаткові соціальні вигоди: зручний графік роботи; велику оплачувану відпустку; можливість налагодити корисні контакти, здобути соціальне визнання і повагу, самореалізуватися, зробити індивідуальний внесок у досягнення колективного успіху, планувати кар'єру, отримувати управлінські повноваження, розширювати свою участь у прийнятті рішень, підвищувати особисту відповідальність та мати право вибору методів виконання завдань.



Іншим цікавим методом є модульна система компенсації додатковим вільним часом, яка дає змогу компенсувати працівникам понаднормові години або особливо ефективну роботу за рахунок додаткового відпочинку в зручний для них час.

У непередбачуваних та стресових ситуаціях, які часто виникають під час війни, психологічні методи управління мають вирішальне значення для забезпечення мотивації в колективі. Вони є важливою частиною сучасного корпоративного середовища та відображають складну взаємодію працівників і визначають основні аспекти їхньої психологічної динаміки. Використання таких методів сприяє ефективному управлінню колективом, що створює оптимальні умови для досягнення цілей компанії та підтримки позитивного психологічного клімату в організації [9].

За сучасних умов емоційна нестабільність часто зумовлена психогенними мотивами: страхом звільнення, невизнанням досягнень, критикою, незадоволеністю, невдачею тощо. Внаслідок їх переважання може підвищуватись рівень емоційної нестабільності співробітника, що негативно вплине на його професійну діяльність.

Для створення ефективної системи мотивації корисно визначити типи працівників, які переважають у компанії. Це дає змогу розробити рекомендації щодо оптимальних умов, що забезпечать максимальну віддачу. Вивчення мотиваційних типів персоналу допоможе не тільки ефективно впровадити відповідну систему стимулювання, а й полегшить процеси змін на підприємстві.

У практиці управління мотивацією доцільно дотримуватися таких психологічних принципів: індивідуального підходу, справедливості, участі в управлінні, розвитку, підтримки, визнання та автономії.

**Принцип індивідуального підходу** полягає у розумінні унікальних особливостей, цілей та цінностей кожного працівника, оскільки вони мають різні мотиваційні стимули (одним важливе визнання, іншим – стабільність чи матеріальна винагорода).

**Принцип справедливості** застосовується з метою забезпечення рівності у винагородах та можливостях, сприяє тому, щоб усі співробітники відчували, що їхні зусилля оцінюються справедливо і без упереджень.

**Принцип участі** – залучення працівників до процесу ухвалення рішень, що вагомо підвищує їхню мотивацію, оскільки вони відчують себе частиною колективу.

**Принцип розвитку** полягає в реалізації можливості для професійного та особистісного розвитку. Створення умов для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання може значно підвищити мотивацію.

**Принцип підтримки та визнання** – емоційна підтримка та щире визнання досягнень працівників, що створює сприятливу атмосферу в колективі та підвищує рівень мотивованості.



**Принцип автономії** – надання співробітникам певної свободи в ухваленні рішень та виконанні завдань, що допомагає проявити ентузіазм у процесі роботи.

У результаті застосування вказаних принципів керівник може ефективно вплинути на мотивацію команди та забезпечити досягнення визначених результатів у діяльності колективу.

Таким чином, врахування психологічного аспекту мотивації допомагає більш ефективно управляти кадровими процесами та оптимізувати поведінку працівників.

Важливим напрямком забезпечення захищеності працівників є аутплейсмент (англ. «outplacement» – працевлаштування звільнених) – процес, за допомогою якого працедавець підтримує звільненого працівника в пошуках нової роботи.

Метою програми аутплейсменту є психологічна підтримка та юридична допомога звільненим працівникам, які адаптуються до змін на ринку праці. Ця послуга надається тим, хто звільнений не через дисциплінарні порушення, а внаслідок об'єктивних причин, таких як скорочення штату або реорганізація підприємства, де розірвання трудових відносин відбувається за взаємною згодою, хоча працедавець та працівник задоволені співпрацею.

Використання технології аутплейсменту в Україні надзвичайно актуальне, адже воно не лише зберігає репутацію працедавця та знижує ризик судових позовів і юридичних ускладнень, а й мінімізує негативні економічні, соціально-психологічні наслідки звільнення для співробітників.

Важливо, що в Японії та США мотивація поведінки суїцидентів часто пов'язана саме із втратою роботи [10].

Саме тому соціально відповідальні працедавці в Україні повинні активно використовувати технологію аутплейсменту, яка допомагає врахувати моральні аспекти процесу звільнення, знижує негативний вплив скорочення на інших працівників, оптимізує витрати на процедуру скорочення та посилює захищеність співробітників у трудових відносинах.

Сучасні технології значно розширюють можливості аутплейсменту, що робить процес підтримки звільнених працівників більш персоналізованим та ефективним. Завдяки цифровим платформам можна організовувати онлайн-курси, вебінари та автоматизовані консультації для швидшого розвитку нових навичок.

Соціальні мережі та професійні платформи, такі як LinkedIn, забезпечують доступ до ширшого кола вакансій і допомагають налагоджувати професійні зв'язки. Цифровізація також дає змогу компаніям аналізувати ефективність програм аутплейсменту, підвищуючи їхню якість.

Таким чином, розробка дієвих психологічних механізмів захисту та ефективних стимулів сприятиме зростанню мотивації працівників, підвищенню їхньої продуктивності та формуванню позитивного ставлення до







роботи. Такий підхід не лише зменшить рівень стресу і професійного вигорання, а й створить умови для розкриття потенціалу кожного співробітника, забезпечуючи гармонійний розвиток колективу. Це дасть змогу компанії своєчасно виявляти проблемні зони, ефективно реагувати на виклики та зберігати конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

**Висновок.** Мотивація праці ґрунтується на визнанні кожного працівника особистістю з унікальними потребами та можливостями. Оцінювання ефективності мотиваційних заходів є складним процесом, адже воно має економічні, соціальні, психологічні та правові наслідки. У сучасних умовах мотивація працівників є вагомим чинником розвитку підприємства, його ефективності та конкурентоспроможності, а вмотивованість працівників визначає їхню продуктивність, лояльність до організації та загальні результати діяльності компанії.

#### **Література:**

1. Грінько І. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2009. Вип. 24(1). С. 196-200.
2. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. №4. С. 44-49.
3. Крушельницька О., Мельничук Д. *Управління персоналом : навчальний посібник*. К.: Кондор, 2005. 308 с.
4. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С.45-51.
5. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
6. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії / *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. К. : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. Вип. 2 (61). С. 23-28.
7. *Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінологічний словник): Навч. посіб. для студ. вищ.навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, О.В. Антонюка, М.Ф. Головатого*. К.: МАУП, 2006. 496 с.
8. Баклицький І.О. *Психологія праці : підручн. 2-е вид.* Київ: Знання, 2008. 255 с.
9. Савків У.С., Гавдей С.В. Управління персоналом в умовах соціальної та економічної нестабільності: психологічний аспект. *Наукові перспективи*. Випуск 10 (52). 2024. С. 694-704.
10. Леонідова О.О., Дідюк І.Л., Лебедев О.П., Сюр Н.В. Правові та економіко-психологічні причини вчинення самогубства. *Наукові перспективи. Журнал*. Вип. 11 (17) 2021. С.185-194. DOI [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11\(17\)-185-194](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-185-194)

#### **References:**

1. Hrinko, I. (2009). Vdoskonalennia materialnoi motyvatsii pratsi v systemi upravlinnia promyslovymu pidpriemstvamy [Improving the material motivation of work in the system of industrial enterprises management]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Vyp. 24(1) [in Ukrainian].



2. Mushkin, I. (2009). Nematerialna motyvatsiia produktyvnosti pratsi [Non-material motivation of labor productivity]. Personal. №4 [in Ukrainian].
3. Krushelnyska, O., Melnychuk, D. (2005). Upravlinnia personalom [Management personnel]: Navchalnyi posibnyk. K.: Kondor [in Ukrainian].
4. Sardak, S. (2008). Motyvatsiia ta stymuliuvannia pratsivnykiv vitchyznianskykh pidpriemstv [Employees motivation and stimulation of domestic enterprises]. Ukraina: aspekty pratsi. № 6 [in Ukrainian].
5. Klymchuk, A., Mykhailov, A. (2018). Motyvatsiia ta stymuliuvannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti [Personnel motivation and stimulation in effective enterprise management and increasing innovation]. Marketynh i menedzhment innovatsii. № 1 [in Ukrainian].
6. Zholonko, T.V., Hrebinchuk, O.M. (2021). Nematerialna motyvatsiia v systemi upravlinnia personalom: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski realii [Non-material motivation in the human resources system: foreign experience and Ukrainian realities]. Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky. K.: Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom. Vyp. 2 (61) [in Ukrainian].
7. Shchokin, H.V., Antoniuk, O.V., Holovaty, M.F. (Eds.) (2006). Upravlinnia liudskymy resursamy [Human resources management]: (Poniatiino-terminol. slov.): Navch. posib. dlia stud. vyshch.navch. zakl. K.: MAUP [in Ukrainian].
8. Baklytskyi, I.O. (2008). Psykholohiia pratsi [Labor psychology]: pidruchn. 2-e vyd. K.: Znannia [in Ukrainian].
9. Savkiv U.S., Havdei S.V. (2024). Upravlinnia personalom v umovakh sotsialnoi ta ekonomichnoi nestabilnosti: psykholohichni aspekt. [Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy. Vypusk 10 (52)*. S. 694-704. [in Ukrainian].
10. Leonidova, O.O., Didiuk, I.L., Lebediev, O.P., Siur, N.V. (2021). Pravovi ta ekonomiko-psykholohichni prychny vchynennia samohubstva [Legal and economic, psychological reasons for suicide]. *Naukovi perspektyvy. Zhurnal. Vyp. 11 (17)*. DOI [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11\(17\)-185-194](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-185-194) [in Ukrainian].