

УДК 331.1.005.95

Звягінцева Ольга Борисівна

*доктор економічних наук, доцентка,
професорка кафедри менеджменту та фінансів
Міжнародний класичний університет імені Пулипа Орлика*

Zviagintseva Olga

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Finance
Pylyp Orlyk International Classical University
ORCID: 0000-0003-1551-5835*

Бандура Віктор Миколайович

*доктор технічних наук доцент,
професор кафедри інженерних технологій
Міжнародний класичний університет імені Пулипа Орлика*

Bandura Viktor

*Doctor of Technical Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Engineering Technologies
Pylyp Orlyk International Classical University
ORCID: 0009-0003-8642-3126*

Єганов Олександр Юхимович

*кандидат технічних наук, професор,
професор кафедри інженерних технологій
Міжнародний класичний університет імені Пулипа Орлика*

Yehanov Oleksandr

*Candidate of Technical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Engineering Technologies
Pylyp Orlyk International Classical University
ORCID: 0009-0009-4171-9429*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11237

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
ІТ-СФЕРИ: МОТИВУВАННЯ І СТИМУЛЮВАННЯ
ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ**

**PERSONNEL MANAGEMENT OF IT-ENTERPRISES:
MOTIVATION AND STIMULATION
OF LABOR ACTIVITY**

Анотація. Вступ. Для кожного підприємства персонал є рушійною силою, яка сприяє отриманню прибутку від виробничої та комерційної діяльності. Для вірного використання та управління персоналом керівництву підприємств необхідно враховувати у власному менеджменті особливості (управлінські та маркетингові) сфери діяльності, галузі промисловості, об'єкту виробничо-комерційної діяльності підприємства та багатьох ринкових її складових, які впливають на своєрідність діяльності персоналу та можливості отримання прибутку підприємствами. Врахування цих особливостей веде до підвищення ефективності менеджменту персоналу, зокрема системи мотивування та стимулювання трудової його активності.

Мета. Метою дослідження є виділення управлінських та маркетингових особливостей персоналу підприємств ІТ-сфери для розробки ефективної системи мотивування та стимулювання його трудової активності, що сприяє підвищенню ефективності ІТ-підприємств, трудові ресурси яких виступають основним джерелом їхнього доходу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних фахівців в сфері мотивування та стимулювання трудової діяльності, в області менеджменту та маркетингу ІТ-сфери та менеджменту персоналу ІТ-підприємств.

В якості методів використано експертні оцінки фахівців ринку інженерних технологій, контент-аналіз наукових праць теоретиків та практиків в сфері менеджменту, маркетингу, та менеджменту персоналу ІТ-підприємств, опитування працівників підприємств ІТ-сфери (в процесі виділення потреб персоналу ІТ-підприємств), глибинні інтерв'ю керівництва ІТ-підприємств (при виділенні наявних напрямів мотивування та стимулювання трудової активності персоналу), методи аналізу, синтезу та моделювання (в процесі формування комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу).

Результати. В науковій статті виділені управлінські та маркетингові особливості функціонування персоналу підприємств сфери інформаційних технологій для ефективного керування персоналом з метою підвищення результативності його праці та діяльності ІТ-підприємств. Результати аналізу наявних потреб та специфічних ознак трудової діяльності персоналу підприємств сфери ІТ, а також поглядів керівництва таких підприємств в сфері менеджменту персоналу дозволити сформулювати механізм формування комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств інформаційних технологій. Цей комплекс включає ряд елементів-заходів (та їхній опис) системи мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств, що за результатами досліджень сприяє підвищенню ефективності менеджменту персоналу ІТ-підприємств та врешті всієї діяльності таких підприємств.

Перспективи. В подальших дослідження доцільно поглибити аналіз кожного з елементів комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери та розробити найбільш ефективні шляхи їхнього застосування з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу конкретних підприємств зазначеної сфери.

Ключові слова: мотивування, стимулювання, трудова активність персоналу, потреби персоналу ІТ-підприємств, комплекс мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери.

Summary. Introduction. For each enterprise, personnel is a driving force that contributes to the receipt of profit from production and commercial activities. For the correct use and management of personnel, the management of enterprises must take into account in their own management the peculiarities (management and marketing) of the sphere of activity, the industry, the object of the enterprise's production and commercial activities and many of its market components that affect the originality of personnel activities and the possibility of enterprises making a profit. Taking into account these peculiarities leads to an increase in the efficiency of personnel management, in particular the system of motivation and stimulation of its labor activity.

Purpose. The purpose of the study is to identify the managerial and marketing characteristics of IT enterprise personnel in order to develop an effective system of motivation and stimulation of their labor activity, which contributes to increasing the efficiency of IT enterprises, whose labor resources are the main source of their income.

Materials and methods. The research materials are scientific works of domestic and foreign specialists in the field of motivation and stimulation of labor activity, in the field of management and marketing of the IT sphere and personnel management of IT enterprises.

The methods used were expert assessments of specialists in the engineering technology market, content analysis of scientific works of theorists and practitioners in the field of management, marketing, and personnel management of IT enterprises, surveys of employees of IT enterprises (in the process of identifying the needs of IT enterprise personnel), in-depth interviews with IT enterprise management (in identifying existing areas of motivation and stimulation of personnel labor activity), methods of analysis, synthesis and modeling (in the process of forming a complex of motivation and stimulation of personnel labor activity).

Results. The scientific article highlights the management and marketing features of the functioning of the personnel of information technology enterprises for effective personnel management in order to increase the effectiveness of their work and the activities of IT enterprises. The results of the analysis of the existing needs and specific features of the labor activity of the personnel of IT enterprises, as well as the views of the management of such enterprises in the field of personnel management allow us to formulate a mechanism for forming a complex of motivation and stimulation of labor activity of the personnel of information technology enterprises. This complex includes a number of elements-measures (and their description) of the system of motivation and stimulation of labor activity of the personnel of enterprises, which, according to the results of the research, contributes to increasing the efficiency of personnel management of IT enterprises and, ultimately, the entire activity of such enterprises.

Discussion. In further research, it is advisable to deepen the analysis of each of the elements of the complex of motivation and stimulation of labor activity of the personnel of IT enterprises and to develop the most effective ways of their application, taking into account the individual characteristics of the personnel of specific enterprises in the specified field.

Key words: motivation, stimulation, labor activity of personnel, needs of personnel of IT enterprises, complex of motivation and stimulation of labor activity of personnel of IT enterprises.

Постановка проблеми. Розвиток цифрових технологій сприяє прогресу діяльності всіх галузей промисловості та комерції. На підприємствах інформаційних технологій розробляються системи та

механізми, що сприяють ефективному накопиченню, зберіганню, систематизації та переробці різноманітної інформації; програмні комплекси, що забезпечують злагоджену роботу промислово-виробничих,

фінансово-економічних, соціально-політичних та інших процесів підприємств з метою величезної економії праці великої кількості фахівців та співробітників промислових та комерційних підприємств.

На підприємствах цифрових інформаційних технологій персонал є основним та найціннішим ресурсом, який використовує у своїй роботі високотехнологічне обладнання, новітні технології, автоматизовані системи керування. Його інтелектуальні ресурси, специфічні знання та необхідна професійна підготовка, творчий підхід, бажання та вміння добиватися високих виробничих результатів, належна мотивація та стимулювання праці з боку керівництва підприємств ІТ сприяють прориву на ринку високих технологій, підвищенню ефективності діяльності підприємства. Мотивування та стимулювання трудової активності фахівців, які здійснюють автоматизацію праці працівників різних промислових та комерційних підприємств, є дуже важливими для успішної діяльності як підприємства інформаційних технологій, так і будь-яких підприємств, де ці інформаційні технології — результати праці персоналу ІТ — використовуються. Таким чином, розробці механізмів менеджменту персоналу підприємств ІТ-сфери необхідно приділяти основну увагу в процесі формування шляхів підвищення ефективності цих підприємств, зокрема напрямів та варіантів мотивування та стимулювання трудової активності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями мотивування та стимулювання праці, трудової діяльності та трудової активності персоналу підприємств різноманітних сфер діяльності займається доволі велика кількість вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків, зокрема: Аббуд Р.Х., Грандер Г. [1], Воронка О., Живко З. [12], Карамушка Л.М. [4], Кільницька О. [5], Куліков О.П. [11], Левченко Т.І. [7], Назарова Г.В., [8], Нижник В.М. [9], Сілова Л.Ф. Д. [1], Сардаковський Ю. [5], Степанова Е.Р. [8], Сушицький О. [5], Трейс Б. [10], Тутова А.С. [11], Харун О.А. [9], Худякова Н.Ю. [4], Ястремська О.М. [11] та інші. Розробці механізмів мотивування та стимулювання трудової діяльності підприємств сфери інформаційних технологій присвячені праці Алексєнко С.О., Жанько К.О. [3], Заграй Л. [2], Задорожнюк Н.О. [3], Курганського С.С. [6], Симовоник С. [2], Ситник Н.І. [6] та інших. Ми пропонуємо власний комплекс мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери на базі врахування управлінських та маркетингових особливостей персоналу ІТ-підприємств, що сприяє підвищенню продуктивності цього персоналу та загалом підприємств інформаційних технологій.

Метою статті є розробка комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери з урахуванням його управлінських та маркетингових особливостей для підвищення ефективності менеджменту персоналу ІТ-підприємств та господарської їхньої діяльності.

Матеріали і методи. Матеріалами наукового дослідження виступили праці вітчизняних та закордонних фахівців в сфері мотивування та стимулювання трудової діяльності, в області менеджменту та маркетингу ІТ-сфери та менеджменту персоналу ІТ-підприємств. Серед методів дослідження — експертні оцінки фахівців ринку інженерних технологій, контент-аналіз наукових праць теоретиків та практиків в сфері менеджменту, маркетингу, та менеджменту персоналу ІТ-підприємств, маркетингове опитування працівників підприємств ІТ-сфери (при виділенні потреб персоналу ІТ-підприємств), глибокі інтерв'ю представників керівництва ІТ-підприємств (в процесі виділення наявних напрямів мотивування та стимулювання трудової активності персоналу), методи аналізу, синтезу та моделювання (в процесі формування комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу).

Виклад основного матеріалу. Управлінські та маркетингові особливості трудової діяльності персоналу підприємств ІТ зумовлені видом організаційної структури підприємства, стилем управління, змістом праці, видом інтелектуальної діяльності (залежно від завдань — проектна та операційна діяльність). Персонал сфери інформаційних технологій використовує в процесі виконання своєї роботи знання та навички програмування, воліє реалізувати найбільш надійні та функціональні рішення, для його представників характерна наявність гіпертрофованого почуття відповідальності за кінцевий результат діяльності та яскраво вираженого мотиву недопущення невдач. Експерти вважають, що основною відмінністю праці фахівців галузі інформаційних технологій від трудової діяльності представників більшості інших професій є багаторазове створення ІТ-персоналом нового, високоінтелектуального продукту.

За свідченням науковців існують маркетингові та управлінські особливості персоналу підприємств інформаційних технологій, а саме: вроджена або набута схильність до творчості та задоволення від творчого процесу; зазвичай несистемна форма професійного та кваліфікаційного розвитку; наявність професійного жаргону в комунікаціях та звітах про результати праці; наявність специфічної професійної етики; відсутність уваги до організаційних питань; наявність оригінального набору специфічних цінностей, і правил поведінки [2; 3; 6]

Існують об'єктивні складності мотивування та стимулювання праці фахівців сфери інформаційних технологій, пов'язані з особливостями їх трудової діяльності: творча праця персоналу, пов'язана зі створенням нового продукту, вимагає максимальної мобілізації інтелектуальних ресурсів, важко піддається виміру, плануванню, поточному зовнішньому контролю та традиційним методам [8; 11].

Мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ має велике значення через специфіку маркетингових та управлінських

особливостей галузі цифрових технологій, праці персоналу, його кваліфікаційних, професійних та мотиваційних характеристик.

Процес мотивування та стимулювання ефективної праці експерти рекомендують планувати, розробляти та здійснювати у вигляді комплексу заходів, мета яких — підвищення результативності діяльності персоналу — основного джерела доходів специфічних підприємств ІТ [4; 5; 6]. Цей комплекс являє собою єдину систему взаємопов'язаних елементів, етапів мотивування та стимулювання трудової активності інтелектуального персоналу, що базується на ресурсах підприємства ІТ, шляхах інтеграції інтересів, цілей підприємства і персоналу, засновану на технологіях, методології мотивування і стимулювання праці персоналу, спрямованих на вироблення запланованої трудової та організаційної поведінки, а також, зрештою, на досягнення запланованих результатів діяльності підприємства ІТ. При цьому під мотивуванням та стимулюванням трудової активності персоналу розуміються різні матеріальні, морально-психологічні та адміністративні зовнішні реакції та впливи, що надаються персоналу в процесі управління підприємством, для формування бажаної трудової поведінки персоналу та досягнення запланованої ефективності діяльності підприємства. Ефективний комплекс мотивування та стимулювання праці персоналу підприємства ІТ повинен мати вимірний результат, що забезпечує персоналу та керівництву підприємства досягнення запланованих результативних цілей з оптимальними витратами на управління персоналом та підприємством загалом.

Фахівці ринку інформаційних технологій рекомендують розробляти та планувати комплекс мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ в ефективній послідовності: підготовка (формування механізму розробки та проектування комплексу заходів з мотивування та стимулювання праці персоналу, виділення вимог до даного комплексу, розробка вимог до проектування комплексу, дослідження діяльності персоналу підприємства, групування персоналу); планування елементів та заходів комплексу (розробка стратегічних планів, завдань, функцій, опис бажаних результатів комплексу, виділення ресурсів комплексу, розробка моделей, варіантів матеріального та нематеріального мотивування та стимулювання праці персоналу, принципів дії та методик управління комплексом мотивування та стимулювання ефективної діяльності персоналу); планування бюджету комплексу мотивування та стимулювання (розробка нормативно-методичного, інформаційно-правового, кадрового, організаційно-адміністративного забезпечення комплексу) [2; 3].

Фахівці кадрового менеджменту підприємств сфери інформаційних технологій виділяють наступні види потреб персоналу цих підприємств, задово-

лення яких сприяє мотивуванню та стимулюванню трудової активності його представників: потреба в творчості, потреба в пізнанні навколишнього середовища, потреба в визнанні, в навчанні, підвищенні кваліфікації та професійному зростанні, потреба у професійному спілкуванні, потреба у високотехнологічному прогресивному інструментарії для роботи, що дозволяє успішно виконувати виробничі завдання та отримувати додаткові знання, досвід та задоволення [6; 9; 10].

До найефективніших форм мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств інформаційних технологій, на нашу думку, слід віднести матеріальні блага, що задовольняють виділені потреби персоналу цих підприємств: надання можливості вияву творчих здібностей; визнання керівництвом, власниками, зовнішніми партнерами заслуг працівника; наявність прогресивних комунікацій для можливості інформування персоналу про поточну ситуацію на підприємстві, що забезпечує задоволення почуття причетності кожного представника до загальної стратегії підприємства ІТ; можливість постійного підвищення кваліфікації; використання сучасного комп'ютерного інструментарію до роботи.

Дослідження демонструють, що серед напрямів мотивування та стимулювання ефективної діяльності персоналу підприємств ІТ більшість працівників віддають перевагу ціннісному професійному виду мотивації з деякими характеристиками прагматичного виду: підтримка принципу «трудова діяльність-життя», гарні взаємини в колективі, соціальні пільги та преференції. Керівництво більшості підприємств ІТ практикує такі напрями мотивування і стимулювання праці персоналу: перевагу при працевлаштуванні на підприємствах досвідчених кваліфікованих фахівців у сфері інформаційних технологій; утримання досвідчених та професійних фахівців ІТ на підприємстві створенням індивідуальних умов мотивування та стимулювання; великий розрив у матеріальному та нематеріальному стимулюванні між досвідченими, професійними та недосвідченими фахівцями ІТ, завищення ринкових зарплатних пропозицій порівняно з фактичними; створення та стимулювання можливості навчання та кар'єрного зростання; програми стажувань для молодих спеціалістів; створення творчої атмосфери роботи; відсутність дрес-коду; стимулювання участю у проектах; новаційної амбітної діяльності.

Ефективним комплексом мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємства інформаційних технологій, на думку авторів, виступає:

1. У проектній діяльності — специфічний розподіл заробітної плати, формування додаткових спеціальних фондів оплати праці; планування постійного елемента системи матеріального мотивування та стимулювання на базі фіксованого тарифу за участь у проекті тощо.

Таблиця 1

Елементи комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємства ІТ

Елемент	Опис елемента комплексу
Нормативна оплата праці	Матеріальне стимулювання її грошовим виразом та розміром. Нематеріальне стимулювання зв'язком її розміру із реальним професійним рівнем працівника. Регулярність виплат (інтервал у 7 днів має найбільший вплив на трудову активність). Зручний спосіб отримання грошей.
Премії	Найбільш ефективна — відрядно-преміальна система (здійснюється за перевиконання норм вибірок та конкретні кількісні та якісні показники виробничої діяльності). Доцільно застосовувати до пріоритетних для підприємства прибуткових видів робіт. Повинні відповідати власному внеску працівника. Залежать від додаткових зусиль, розмір яких вимірюється конкретним методом. Обсяг є значущим для персоналу в порівнянні із нормативною оплатою праці.
Робота в команді	Матеріальне стимулювання отриманням додаткової винагороди за здійснення у команді певних функцій; премій за результатами спільної роботи. Нематеріальне стимулювання привабливістю взаємодії із психологічно сумісними, відданими співробітниками; спілкуванням своєю, «командною», мовою; ймовірністю виконання частини робочого процесу, до якої існує найбільша схильність працівника; почуттям гордості за успіхи команди; приємним спілкуванням в атмосфері відкритості та дружби, зокрема поза робочим простором, участю у колективних урочистостях, святах; наявністю відповідального та відкритого керівника при впливі на нього через представників команди; відчуттям колективної корисності індивідуальних зусиль.
Індивідуальні умови роботи	Матеріальне стимулювання надання співробітнику більших можливостей заробітку. Нематеріальне стимулювання створення комфорту на робочому місці, надання робочого обладнання підприємства для вирішення особистих завдань; розроблення оптимального графіка роботи; дозволу працювати у зручному одязі тощо.
Винагорода в залежності від розміру прибутку підприємства	Матеріальне стимулювання обсягом наданої винагороди, що виражається у відсотках від загального доходу підприємства або від прибутку проекту. Зв'язок матеріальної винагороди сприяє кращій якості виконання. Нематеріальне стимулювання формуванням у персоналу почуття причетності до діяльності підприємства, впевненості у стійкості його становища на ринку, прогнозу стабільної зайнятості.
Винагорода за вислугу років	Матеріальне стимулювання цінністю подарунків та розміром грошових винагород. Нематеріальне стимулювання визнанням керівництвом досвіду персоналу, відданості підприємству. Заохочення предметами, що нагадують про приємні події, які трапились із співробітниками за час роботи на підприємстві.
Винагороди, які прямо не пов'язані з результатами праці	Матеріальне стимулювання оплачуваними підприємством лікарняними, додатковими відпустками, відгулами, пенсіями, наданням співробітникам можливості придбання товарів та послуг за пільговими цінами. Нематеріальне стимулювання наданням можливостей за рахунок підприємства відвідувати спортивні та оздоровчі організації, які безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою.
Компенсації за роботу у позаурочний час	Матеріальне стимулювання розміром оплати додаткового робочого навантаження та відшкодування витрат на відновлення та зміцнення здоров'я. Нематеріальне стимулювання індивідуальним графіком виконання додаткових робіт; додатковими вихідними днями (після завершення робіт); додатковими відпустками (від загальної кількості часу, витраченого на позаурочні роботи); наданням вибору винагороди самостійно.
Компенсації витрат на соціальні потреби	Матеріальне стимулювання розміром оплачуваних підприємством витрат персоналу на соціальні потреби (харчування, житло, місця для дітей представників персоналу в дитячих установах). Нематеріальне стимулювання демонстрацією поваги керівництва підприємства співробітникам, збільшенням їхнього вільного часу за рахунок необхідних послуг (юридичних, медичних, психологічних), що надаються безпосередньо на підприємстві.
Професійне та соціальне зростання	Матеріальне стимулювання надбавками до заробітної плати за ступінь кваліфікації та додаткові знання, що підкріплені документально. Нематеріальне стимулювання за допомогою тренінгів, підвищення кваліфікації, курсів, семінарів.
Визнання досягнень керівництвом та колективом підприємства	Матеріальне стимулювання збільшенням розміру заробітної плати та додатковими грошовими виплатами. Нематеріальне стимулювання залученням до більш цікавих, ніж раніше, робочих функцій; нагородженням почесними символами; публічної чи індивідуальної подякою керівників, клієнтів за виконану роботу.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 3; 4; 7; 9]

2. В операційній діяльності — посилена диференціація мотивування та стимулювання праці з професійної диференціації персоналу запровадженням професійно-кваліфікаційних рівнів за переліком критеріїв, що розробляються керівництвом підприємства.

Під час проведення обох видів робіт пропонується також здійснення напрямів мотивування та стимулювання праці персоналу ІТ при досягненні ним певного рівня показників: показники ефективності організації трудових процесів, їх якість, тобто частка завершених у запланований термін завдань, а також показників ефективності реєстрованих інцидентів (табл. 1).

Розробку заходів комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємства сфери цифрових технологій доцільно проводити в наступній послідовності: узгодження цілей підприємства та комплексу мотивування та стимулювання, виділення числа критеріїв та показників ефективності для кожної мети комплексу, їх ранжування за значущістю для персоналу та керівництва, перетворення якісних показників у кількісні та навпаки (за необхідністю), опис ідеальних результатів досягнення цілей персоналу та керівництва, оцінка можливої ефективності досягнення кожної мети, ознаки та показника

ефективності комплексу, оцінка рівня відповідності інтересів та цілей персоналу та керівництва, аналіз результатів оцінки ефективності комплексу, оцінки відповідності інтересів та цілей персоналу, конкретного працівника та керівництва підприємства ІТ.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На підприємствах інформаційних технологій доцільно здійснювати управління персоналом у комплексі досліджень, планування, здійснення та контролю, враховувати потреби персоналу, специфічні мотиви та звички, створюючи передумови для свободи мислення та творчості. Розроблений нами комплекс мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери враховує специфічні ознаки та потреби персоналу цих підприємств, а також управлінські та маркетингові особливості ІТ-підприємств та його трудових ресурсів. Застосування цього комплексу сприятиме підвищенню результативності менеджменту персоналу та господарської діяльності підприємств ІТ-сфери.

В перспективі доцільні більш глибокі дослідження кожного елементу комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери для їхньої адаптації для конкретних підприємств названої сфери.

Література

1. Abbud, R. H., Grander, G., Silva, L. F. D. Motivation and engagement of people in projects: A cluster analysis. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 2021. № 12(2). P. 75–82.
2. Заграй Л., Симовоник С. Мотивація досягнення працівників ІТ-сфери: діагностичні виміри, показники дослідження. *Психологія особистості*. 2022. Т. 12, № 1. С. 42–48.
3. Задорожнюк Н. О., Алексеенко С. О., Жанько К. О. Мотивація персоналу в ІТ-сфері. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 35. С. 66–70.
4. Карамушка Л. М., Худякова Н. Ю. Мотивація підприємницької діяльності : монографія. Львів : Сполом, 2011. 208 с.
5. Kilnytska O., Sushytskyi O., Sardakovskiy Y. Salary as motivation of employment. *Scientific Horizons*, 2020. № 23(2). P. 75–88.
6. Курганський С. С., Ситник Н. І. Особливості мотивації персоналу ІТ сектору. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 675–679.
7. Левченко Т. І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності : монографія. Вінниця : Нова книга, 2011. 448 с.
8. Назарова Г. В., Степанова Е. Р. Мотивування трудової діяльності: регіональні та галузеві аспекти : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2014. 185 с.
9. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
10. Tracy B. Motivation. The Brian Tracy Success Library. USA: AMACOM, 2013. P. 128.
11. Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 324 с.
12. Zhyvko, Z., Voronka, O. Formation of the Optimal System of Economic Security: Theoretical and Methodological Aspect through the Prism of the System of Labor Motivation. *Social and Legal Studios*. 2021. № 4(2). P. 141–150.

References

1. Abbud, R. H., Grander, G., & Silva, L. F. D. (2021). Motivation and engagement of people in projects: A cluster analysis. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*. 12(2). Pp. 75–82.
2. Zagray, L., Symovonyk S. (2022). Motyvatsiya dosyahnennya pratsivnykiv IT-sfery: diahnostychni vymiry, pokaznyky doslidzhennya [Motivation for achievement of IT employees: diagnostic measurements, research indicators]. *Psychologhiya osobystosti*. Vol. 12, No. 1. Pp. 42–48 [in Ukrainian].

3. Zadorozhnyuk, N. O., Alekseenko, S. O., Zhanko, K. O. (2018). Motyvatsiya personalu v IT-sferi [Personnel motivation in the IT sector]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. No. 35. Pp. 66–70 [in Ukrainian].
4. Karamushka, L. M., Khudyakova, N. Yu. (2011). Motyvatsiya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti [Motivation of entrepreneurial activity]: monohrafiya. Lviv: Spolom. 208 s. [in Ukrainian].
5. Kilnytska, O., Sushytskyi, O., & Sardakovskiy, Y. (2020). Salary as motivation of employment. *Scientific Horizons*. 23(2). Pp. 75–88.
6. Kurgansky, S.S., Sytnyk, N.I. (2019). Osoblyvosti motyvatsiyi personalu IT sektoru [Peculiarities of motivation of IT sector personnel]. *Molodyy vchenyy*. No. 10 (74). Pp. 675–679 [in Ukrainian].
7. Levchenko, T.I. (2011). Motyvatsiya sub"yekta v riznykh vydakh diyal'nosti [Motivation of the subject in various types of activity]: monohrafiya. Vinnytsia: Nova kniga. 448 s. [in Ukrainian].
8. Nazarova, G. V., Stepanova, E. R. (2014). Motyvuvannya trudovoyi diyal'nosti: rehional'ni ta haluzevi aspekty [Motivation of labor activity: regional and industry aspects]: monohrafiya. Kharkiv: Publishing House of KhNEU, 185 s. [in Ukrainian].
9. Nyzhnyk, V.M., Harun, O.A. (2011). Mekhanizm motyvatsiyi vysokoproduktyvnoyi pratsi personalu pidpryyemstv [Mechanism of motivation of highly productive work of personnel of enterprises]: monohrafiya. Khmelnytskyi: KhNU, 210 s. [in Ukrainian].
10. Tracy, B. (2013). Motivation. The Brian Tracy Success Library. USA: AMACOM, 128 s.
11. Yastremska, O. M., Kulikov, O.P., Tutova, A.S. (2023). Stymulyuvannya diyal'nosti menedzheriv stratehichnoho rivnya upravlinnya pidpryyemstvamy [Stimulation of the activities of managers of the strategic level of enterprise management]: monohrafiya. Kharkiv: FOP Liburkina L.M., 324 s. [in Ukrainian].
12. Zhyvko Z., Voronka O. (2021). Formation of the Optimal System of Economic Security: Theoretical and Methodological Aspect through the Prism of the System of Labor Motivation. *Social and Legal Studios*, № 4(2), Pp. 141–150 [in English].