

UDC 331.101.3:331.108:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-1-39-47>

**KIMLYK Vasyl**

PhD student of the Management  
and Public Service Department,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-5113-0898>  
[lawagens@ukr.net](mailto:lawagens@ukr.net)

## **PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: TRADITIONAL SCIENTIFIC APPROACHES AND NEW SENSES**

*The loss of human capital by Ukraine after the start of a full-scale war in 2022 led to a shortage of workers in intellectual professions in the labour market. Combined with the trend towards digitalization of business processes, which allowed to significantly expand the boundaries of remote employment and virtually destroyed all existing barriers to employment opportunities for Ukrainians abroad, the two factors led to the fact that domestic enterprises found themselves in a situation of inability to attract highly qualified personnel to their teams and teams due to the inability to offer a competitive level of remuneration for their labour compared to foreign companies. In view of this, there was an urgent need to find motivational tools to attract the attention of qualified employees to the opportunities for work in Ukrainian companies.*

*Purpose - is a review and analysis of traditional scientific approaches and the search for new meanings in the field of personnel motivation management to ensure the need to develop the intellectual potential of the enterprise.*

*The study confirms the possibility and necessity of implementing an effective mechanism for managing personnel motivation for the systematic development of the intellectual potential of the enterprise. This mechanism should be purposeful and multifaceted. The key object of this mechanism, especially in conditions of shortage of qualified personnel, is the level of motivation of employees for continuous training and professional development. The introduction of such a comprehensive and flexible approach will allow enterprises not only to retain valuable specialists, but also to effectively develop their intellectual capital.*

*The following components of the mechanism for managing personnel motivation in the system of developing the intellectual potential of an enterprise have been identified and specified: subjects of management, object of management, goal of motivation management, management functions, its stages, tools of motivational influence, methods of using factors motivating company employees for continuous professional development and self-improvement.*

*Personnel motivation management in modern business conditions should combine classical approaches and practices with new meanings, in particular, with the paradigms of human-centered management; and form a single comprehensive approach aimed at developing a culture of continuous learning and professional self-improvement of employees, using innovative practices and methods of organizing personnel employment, and focusing management efforts on the well-being and economic security of employees. Only such a comprehensive and integrated approach to HR management of organizations will allow them not only to survive in the market, but also to secure competitive advantages in the modern turbulent environment, under the influence of digitalization, and to preserve the most valuable intangible resource of business - human intellectual capital.*

**Keywords:** *motivation, personnel, HR management, intellectual potential, employee development, enterprise development.*

**Problem statement.** The loss of human capital by Ukraine after the start of a full-scale war in 2022 led to a shortage of workers in intellectual professions in the labour market. Combined with the trend towards digitalization of business processes, which allowed to significantly expand the boundaries of remote employment and virtually destroyed all existing barriers to employment opportunities for Ukrainians abroad, the two factors led to the fact that domestic enterprises found themselves in a situation of inability to attract highly qualified personnel to their teams and teams due to the inability to offer a competitive level of remuneration for their labour compared to foreign companies. In view of

this, there was an urgent need to find motivational tools to attract the attention of qualified employees to the opportunities for work in Ukrainian companies. Updating the personnel composition of business structures will allow them to increase the level of intellectual potential for the need to gain competitive advantages in the fight for the attention and financial resources of consumers of goods and services in the markets, and to use the opportunities for producing new products and providing updated services, the share of intellectual value in the price of which will be significantly higher, compared to analogues currently existing on the domestic market.

**Analysis of recent research and publications and isolation of part of an unresolved problem.**

Contemporary researchers explore the process of **intellectual potential formation**, its characteristic features, and problematic aspects at various levels of socio-economic systems: national [1], regional [2, 3], and at the level of individual economic entities [4].

Contextually, domestic scholars' attention is focused on specifying the environmental conditions for managing intellectual potential [5], the information-digital model for managing intellectual potential development [6], strategic vectors for intellectual potential development and its management mechanisms [7], mechanisms of state regulation of intellectual potential in the context of digitalization [8], the impact of globalization changes on enterprise intellectual potential management [9], opportunities for using education, science, and digital technologies for intellectual potential development [10], the formation and development of intellectual capital as a prerequisite for increasing enterprise competitiveness potential [11], digital transformations and intellectual business as tools for new perspectives in human potential and socio-economic systems development [12], among others.

Given that personnel motivation is an important condition for developing an enterprise's intellectual potential, scientific studies dedicated to means of increasing employees' motivation for learning, enhancing their qualifications, and updating knowledge and skills in accordance with current needs deserve attention. For instance, Fedynets N. I. and Kotsupej V. M. comprehensively examine the motivational component of enterprise personnel behavior management [13]. Hapicieva O. M. and Skakun V. V. specify the foundations for building a personnel motivation system in modern organization management [14]. Hunko V. I. works on increasing the state's role in motivating employees for effective realization of intellectual potential [15]. Potiomkin L. M. seeks opportunities to increase the efficiency of enterprise functioning and the level of personnel motivation management in conditions of martial law [16]. Aranovych Yu. V., Sokurenko P. I., Valentiieva O. V., and Chalapko L. D. describe innovative approaches to motivating and retaining talent in hybrid work conditions: challenges and opportunities for human resource management [17]. Makovoz O. V. and Ishchenko V. O. investigate motivational components of personnel management at enterprises [18]. Levchuk N. M. and Petrovska S. I. study opportunities for improving the personnel motivation mechanism [19]. Luhova V. M. and Churkin A. O. explore directions for diagnosing managerial personnel motivation in accordance with modern motivation theories [20]. Ostrianina S. V. clarifies socio-psychological features of ensuring organization management in the context of personnel motivation models during wartime [21]. Diakonova I. I., Shcherbyna T. V., Yurchenko A. A., and Siniahovskyi Yu. V. conduct an analysis of modern models of personnel motivation management in international companies in the context of employees' value orientations [22]. Rekunenko I. I., Kobushko Ya. V., Rybalchenko S. M., Ryzhkov V. A., and Ismailova A. concentrate on the aspect of managing the motivation for professional development of organization personnel [23].

Despite the wide range of scientific publications covering the issues of modern enterprise personnel motivation, there is still insufficient specificity regarding the use of motivational factors for building up the intellectual capital of domestic business entities.

**The purpose of the article** is a review and analysis of traditional scientific approaches and the search for new meanings in the field of personnel motivation management to ensure the need to develop the intellectual potential of the enterprise.

**Basic material of research.** Awareness of the essential importance of intellectual potential in the context of solving current problems of HR management of modern enterprises is an important step for building effective motivational mechanisms and practices in personnel management. Rud N. T., Havrilyuk Yu. M. emphasize that the results of intellectual creative activity of employees (inventions,

utility models, industrial designs, etc.) determine the dynamics of development of the enterprise, region, country and ensure the successful sale of its goods and services. Therefore, the commercialization of intellectual property is an important strategic and tactical task of all developed countries [24, p.284]. However, the question remains - how to encourage employees of companies to create intellectual property objects, especially in conditions of limited financial and material resources to pay for their labour?

Zabolotna N. M. specifies the concept of intellectual potential in modern scientific thought and offers the following definition: intellectual potential is a cognitive ability to analyse, understand, solve problems in order to generate, accumulate, use and develop intellectual assets, through the production of innovations and the formation of adaptive and flexible mechanisms using logical thinking, creativity and abstract reasoning to achieve strategically oriented goals and active development, taking into account changes in the endogenous and exogenous environment. In a broad sense, intellectual potential includes intangible assets such as knowledge, human capital, information technology, relationships with customers and partners, which constitute an important resource for creating value and ensuring the successful development of the enterprise [25, p.190].

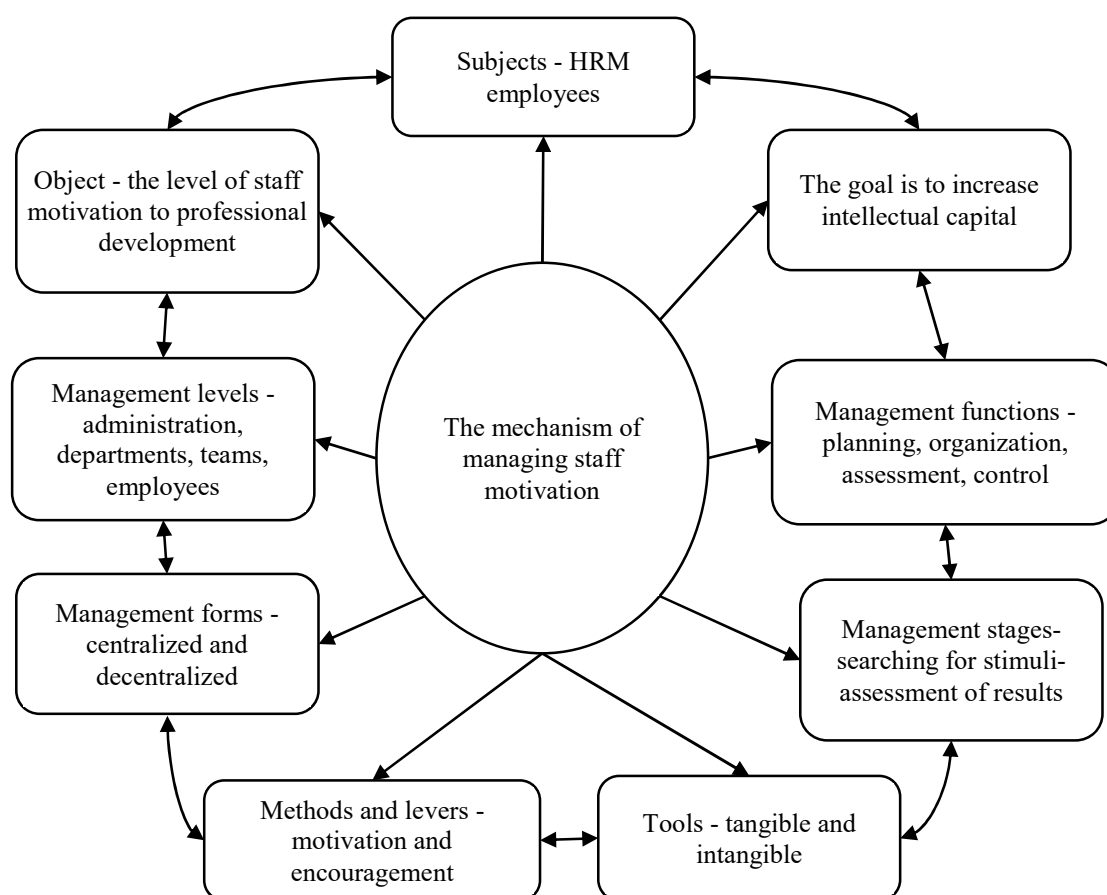
Personnel knowledge is a fundamental component of the intellectual potential of an enterprise. The sphere of education plays a priority role in the formation and development of the intellectual potential of the population, forming a complex of knowledge and skills necessary for working life [15]. Such characteristics as basic personnel education, special and targeted personnel training, informational personnel training, communicative personnel training (linguistic, psychological), a system of stimulating scientific and innovative activities, including increasing the social status of personnel (health, medical equipment, career growth) [24, p.285] should be the focus of attention of company management when developing a modern motivational mechanism. In this context, it is advisable to assess the possibilities of using traditional paradigms and concepts of motivation to update personnel motivation practices. For example, motivational theories of needs by A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland can be used from this point of view that the phenomenon of motivation arises in the case of the existence of unsatisfied needs of employees. In this context, the task of the HR manager is to accurately identify such needs and create all the necessary conditions for their satisfaction in the shortest possible time. The role of the procedural theories of V. Vroom, J. Adams lies in the ability to focus the attention of management personnel on how exactly the employee chooses a certain type of his behaviour, focusing on the desired result and expecting a fair reward. The fundamental postulates of the theory of reinforcement (behavioural theory of motivation) authored by B.F. Skinner testify to the fact that the positive behaviour of the employee, that is, the one that directs him to professional development, will be repeated if such his actions are supported by material or non-material incentives from the company's managers. It is these classical theories that have formed the fundamental basis for the development of many traditional practices of personnel motivation today, such as systems of material incentives, career growth, public recognition of merit and involvement of employees in the management of enterprises. They still do not lose their relevance, but in the conditions of increasing importance of the results of intellectual labour for the economic success of a business, their effectiveness is determined by their correct use with a rethinking of the needs of employees.

In the modern turbulent economic world, where competencies, skills and innovations have become the main competitive advantages for doing business, the ability of an enterprise to initiate development and effectively use the intellectual potential of its employees becomes a fundamental factor in their economic success. At the same time, realities show that traditional tools and approaches to personnel motivation do not always meet the current challenges of today, which encourages theorists and practitioners to look for new ways and means of using motivational factors and factors in the process of HR management of organizations.

Hunko V. I. emphasizes the fact that motivation to develop intellectual potential is an important task not only for the management of specific enterprises, but also for state policy. It is worth emphasizing that the general tendency to reduce the motivation of the employed population to actively use and develop intellectual potential is the result of a predominantly negative effect of a complex of factors that cover the conditions of human life. The state lacks control over the social and labour sphere of life,

factors that affect the ability to have decent work, to be satisfied with labour activity, and thanks to this - the quality of life, the realization of oneself as an employee, individual, citizen [15]. Thus, the new meaning and direction in the implementation of the mechanism for managing personnel motivation should be its focus on the development of the intellectual potential of the enterprise. To calibrate motivational mechanisms at the specified facility, the following areas of managerial influence on the use of motivational tools are proposed: motivation for continuous learning and self-development of employees, motivation for innovative approaches, initiative and creativity when performing professional tasks, motivation for knowledge exchange and smooth teamwork within the company's unified team; ensuring psychological comfort and well-being of employees and developing a system of internal motivation of personnel with a focus on the importance of their effective work and its impact on the overall performance indicators of the business entity.

Fig. 1 summarizes the elements of the personnel motivation management mechanism in the system of development of the intellectual potential of the enterprise.



**Figure. 1. - Elements of the mechanism of managing personnel motivation in the system of development of intellectual potential of the enterprise**

*Developed by the author*

Rational and effective management of personnel motivation in order to increase and develop the intellectual potential of the enterprise should be implemented not as a set of tools that are used fragmentarily and only when an urgent need arises, but as a comprehensive, flexible and adaptive system of management actions, as an adapted approach to the formation of a human resource of high professional quality. Personnel motivation management in modern business conditions should combine classical approaches and practices with new meanings, in particular, with the paradigms of human-centered management; and form a single comprehensive approach aimed at developing a culture of continuous learning and professional self-improvement of employees, using innovative practices and methods of organizing personnel employment and focusing management efforts on the well-being and economic security of employees. Only such a comprehensive and integrated approach in HR

management of organizations will allow them not only to survive in the market, but also to secure competitive advantages in the modern turbulent environment, under the influence of digitalization, and to preserve the most valuable intangible resource of business - human intellectual capital.

**Conclusions and prospects for further research.** Having studied the features of personnel motivation management in the system of intellectual potential development of an enterprise in traditional scientific approaches and in the publications of modern scientists, we can draw conclusions about the possibility of introducing a mechanism for managing personnel motivation in the system of intellectual potential development of an enterprise. The following architecture and components of the mentioned mechanism are proposed. Its subjects should include employees of the HR department or another unit that deals with personnel management. It would be advisable to include the company's top management, which can influence decisions on resource allocation and determining the part of them that will be directed to motivational measures. The purpose of such a mechanism should be to increase the level of intellectual capital of the enterprise. The list of management functions includes traditional ones in the management of organizations - planning, organizing, evaluating, and controlling the activities carried out with a focus on how they affected the state of the intellectual potential of the business entity. The stages of personnel motivation management can be: identification of the employee's needs, selection of incentives that are best able to satisfy them, and evaluation of the result obtained. It is proposed to include material and non-material motivators, such as wages, prizes, bonuses, public recognition, additional leave, praise, etc., as motivation tools. Incentives and incentives are chosen as methods and levers in the personnel motivation management mechanism. The use of administrative methods of influence, such as orders or instructions in modern conditions of uncertainty and constant stress of employees, will not provide a sufficient level of their professional motivation and self-motivation. We consider centralized forms of management, which will be formed at the company's management level, and decentralized forms, which will be applied directly by line managers, team leaders, etc. All levels of enterprise management should be involved in the implementation of the personnel motivation management mechanism - from administration to ordinary employees. It is important to realize that the object of creating and operating a mechanism for managing personnel motivation in conditions of a shortage of qualified personnel in the labor market should be the level of motivation of employees for continuous training and professional development. Prospects for further research are to form the foundations of the enterprise's personnel policy, which will be aimed at increasing the level of motivation of employees for personal and professional development in order to increase the intellectual capital and human resource potential of domestic economic structures.

### References

1. Ovrामets, V. A. (2022). Publichne upravlinnia naukovo-osvitnoi sferoi u konteksti zabezpechennia rozvytku intelektualnoho potentsialu derzhavy [Public administration of the scientific and educational sphere in the context of ensuring the development of the state's intellectual potential]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 2, 59–65 (in Ukr.).
2. Sakharova, K. O. (2020). Metodolohichni pidkhody doslidzhennia intelektualnoho potentsialu rehionu [Methodological approaches to researching the intellectual potential of the region]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 4, 20–26 (in Ukr.).
3. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L., & Mykytyn, O. Z. (2024). Vyklyky mihratsiinykh vtrat molodi ta instrumenty zberezhenia intelektualno-kadrovoho potentsialu dlia rozvytku ekonomiky Lvivskoi oblasti [Challenges of youth migration losses and tools for preserving intellectual and human resource potential for the development of Lviv region's economy]. *Biznes Inform*, 11, 125–133 (in Ukr.).
4. Shepelenko, S. M. (2024). Upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstv v umovakh hlobalnykh transformatsii: fundamentalno-katehorialni aspekty [Management of intellectual potential of enterprises in conditions of global transformations: Fundamental and categorical aspects]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 1, 187–196 (in Ukr.).
5. Vidienieiev, O. I., & Yavorska, N. P. (2024). Biznes-struktura yak osoblyve seredovyshche dlia upravlinnia intelektualnym potentsialom [Business structure as a special environment for managing intellectual potential]. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_9\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_51) (Accessed on May 5, 2025) (in Ukr.).

6. Ovrarnets, V. (2020). Informatsiino-tsyfrova model upravlinnia rozvytkom intelektualnoho potentsialu [Information-digital model of intellectual potential development management]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 20, 173–178 (in Ukr.).
7. Ovrarnets, V. (2021). Stratehichni vektory rozvytku intelektualnoho potentsialu ta mekhanizmiv yoho upravlinnia [Strategic vectors of intellectual potential development and its management mechanisms]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 24, 119–123 (in Ukr.).
8. Voloshyn, R. V. (2024). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання intelektualnoho potentsialu v umovakh tsyfrovizatsii [Mechanisms of state regulation of intellectual potential in conditions of digitalization]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 43, 146–152 (in Ukr.).
9. Prokhorova, V., Shkurenko, O., & Pikula, H. (2024). Vplyv hlobalizatsiinykh zmin na upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstv [Influence of globalization changes on the management of intellectual potential of enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii : Ekonomika*, 18. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2024\\_18\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_18_17) (Accessed on May 5, 2025) (in Ukr.).
10. Sumara, A. O., & Bondarenko, V. Ye. (2024). Osvita, nauka ta tsyfrovi tekhnolohii yak kluchovi chynnyky rozvytku intelektualnoho potentsialu rehionu [Education, science, and digital technologies as key factors in the development of the region's intellectual potential]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu korablebuduvannia imeni admiral Makarova*, 3, 136–141 (in Ukr.).
11. Haidai, H. H., Dudka, T. V., Petrovska, S. I., & Shvets, L. V. (2022). Formuvannia ta rozvytok intelektualnoho kapitalu yak peredumova pidvyshchennia potentsialu konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Formation and development of intellectual capital as a prerequisite for increasing the enterprise's competitiveness potential]. *Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo*, 111, 285–291 (in Ukr.).
12. Semykina, M. V., Dmytryshyn, B. V., & Buhaieva, M. V. (2025). Tsyfrovi transformatsii ta intelektualnyi biznes: novi perspektyvy rozvytku liudskoho potentsialu ta sotsialno-ekonomichnykh system [Digital transformations and intellectual business: New perspectives for human potential and socio-economic systems development]. *Ekonomichnyi prostir*, 199, 113–121 (in Ukr.).
13. Fedynets, N. I., & Kotsupey, V. M. (2020). Motyvatsiina skladova upravlinnia povedinkoiu personalu pidpriemstva [Motivational component of enterprise personnel behavior management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii : Ekonomichni nauky*, 10(1), 110–115 (in Ukr.).
14. Hapieiieva, O. M., & Skakun, V. V. (2021). Systema motyvatsii personalu v suchasnomu upravlinni orhanizatsiiei [Personnel motivation system in modern organization management]. *Visnyk Dnipropetrovskoho naukovo-doslidnoho instytutu sudovykh ekspertyz Ministerstva yustytzii Ukrainy. Ekonomichni nauky*, 2, 20–26 (in Ukr.).
15. Hunko, V. I. (2013). Pidvyshchennia roli derzhavy u motyvatsii pratsivnykiv do efektyvnoi realizatsii intelektualnoho potentsialu [Increasing the state's role in motivating employees for effective realization of intellectual potential]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky*, 33(1), 82–88 (in Ukr.).
16. Potiomkin, L. M. (2023). Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv ta rivnia upravlinnia protsesom motyvatsii personalu v umovakh voiennoho stanu [Increasing the efficiency of enterprise functioning and the level of personnel motivation management in conditions of martial law]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3-4, 59–75 (in Ukr.).
17. Aranovych, Yu. V., Sokurenko, P. I., Valentiieva, O. V., & Chalapko, L. D. (2024). Innovatsiini pidkhody do motyvatsii ta utrymannia talantiv v umovakh hibrydnoi roboty: vyklyky ta mozhlyvosti dlia upravlinnia personalom [Innovative approaches to motivating and retaining talents in hybrid work conditions: Challenges and opportunities for human resource management]. *Ahrosvit*, 24, 88–94 (in Ukr.).
18. Makovoz, O. V., & Ishchenko, V. O. (2024). Motyvatsiini komponenty upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Motivational components of personnel management at enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 1, 99–106 (in Ukr.).
19. Levchuk, N. M., & Petrovska, S. I. (2022). Udoskonalennia motyvatsiinoho mekhanizmu upravlinnia personalom [Improvement of the motivational mechanism of personnel management]. *Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo*, 112, 387–394 (in Ukr.).
20. Luhova, V. M., & Churkin, A. O. (2022). Napriamy diahnostryky motyvatsii upravlinskoho personalu vidpovidno do suchasnykh teorii motyvatsii [Directions for diagnosing the motivation of managerial personnel according to modern theories of motivation]. *Biznes Inform*, 1, 390–397 (in Ukr.).
21. Ostrianina, S. V. (2022). Sotsialno-psykholohichni osoblyvosti zabezpechennia upravlinnia orhanizatsii v konteksti modelei motyvatsii personalu v umovakh viiny [Socio-psychological features of ensuring organization management in the context of personnel motivation models in wartime conditions]. *Efektyvna ekonomika*, 8. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20) (Accessed on May 5, 2025) (in Ukr.).



22. Diakonova, I. I., Shcherbina, T. V., Yurchenko, A. A., & Siniahovskiy, Yu. V. (2021). Analiz suchasnykh modelei upravlinnia motyvatsiieiu personalu u mizhnarodnykh kompaniiakh u konteksti tsinnisnykh oriientsiit pratsivnykiv [Analysis of modern models of personnel motivation management in international companies in the context of employees' value orientations]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 3, 241–247 (in Ukr.).

23. Rekunenko, I. I., Kobushko, Ya. V., Rybalchenko, S. M., Ryzhkov, V. A., & Ismailova, A. (2021). Upravlinnia motyvatsiieiu profesiinoho rozvytku personalu orhanizatsii [Management of motivation for professional development of organization personnel]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 3, 254–262 (in Ukr.).

24. Rud, N. T., & Havryliuk, Yu. M. (2011). Intelktualnyi potentsial: faktory formuvannia i realizatsii [Intellectual potential: Factors of formation and realization]. *Ekonomichni nauky. Ser. : Ekonomika ta menedzhment*, 8, 283–297 (in Ukr.).

25. Zabolotna, N. M. (2021). Intelktualni zdibnosti yak potentsial i resurs liudyny [Intellectual abilities as human potential and resource]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Psykholohiia*, 1, 12–16 (in Ukr.).

### References (in language original)

1. Оврамець В. А. Публічне управління науково-освітньою сферою у контексті забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу держави. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2022. № 2. С. 59–65.

2. Сахарова К. О. Методологічні підходи дослідження інтелектуального потенціалу регіону. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 4. С. 20–26.

3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Микитин О. З. Виклики міграційних втрат молоді та інструменти збереження інтелектуально-кадрового потенціалу для розвитку економіки Львівської області. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 125–133.

4. Шепеленко С. М. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій: фундаментально-категоріальні аспекти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 187–196.

5. Віденєєв О. І., Яворська Н. П. Бізнес-структура як особливе середовище для управління інтелектуальним потенціалом. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_9\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_51) (дата звернення: 04.05.2025).

6. Оврамець В. Інформаційно-цифрова модель управління розвитком інтелектуального потенціалу. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 20. С. 173–178.

7. Оврамець В. Стратегічні вектори розвитку інтелектуального потенціалу та механізмів його управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 119–123.

8. Волошин Р. В. Механізми державного регулювання інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 43. С. 146–152.

9. Прохорова В., Шкуренько О., Пікула Г. Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2024. Вип. 18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2024\\_18\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_18_17) (дата звернення: 04.05.2025).

10. Сумара А. О., Бондаренко В. Є. Освіта, наука та цифрові технології як ключові чинники розвитку інтелектуального потенціалу регіону. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова*. 2024. № 3. С. 136–141.

11. Гайдай Г. Г., Дудка Т. В., Петровська С. І., Швець Л. В. Формування та розвиток інтелектуального капіталу як передумова підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 111. С. 285–291.

12. Семикіна М. В., Дмитришин Б. В., Бугаєва М. В. Цифрові трансформації та інтелектуальний бізнес: нові перспективи розвитку людського потенціалу та соціально-економічних систем. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 113–121.

13. Фединець Н. І., Коцупей В. М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 110–115.

14. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20–26.

15.Гулько В. І. Підвищення ролі держави у мотивації працівників до ефективної реалізації інтелектуального потенціалу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. Вип. 33(1). С. 82–88.

16.Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3-4. С. 59–75.

17.Аранович Ю. В., Сокурєнко П. І., Валентієва О. В., Чалапко Л. Д. Інноваційні підходи до мотивації та утримання талантів в умовах гібридної роботи: виклики та можливості для управління персоналом. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 88–94.

18.Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99–106.

19.Левчук Н. М., Петровська С. І. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 112. С. 387–394.

20.Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397.

21.Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20) (дата звернення: 04.05.2025).

22.Дяконова І. І., Щербина Т. В., Юрченко А. А., Сіняговський Ю. В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 3. С. 241–247.

23.Рекуненко І. І., Кобушко Я. В., Рибальченко С. М., Рижков В. А., Ісмаїлова А. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 3. С. 254–262.

24.Рудь Н. Т., Гаврилюк Ю. М. Інтелектуальний потенціал: фактори формування і реалізації. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2011. Вип. 8. С. 283–297.

25.Заболотна Н. М. Інтелектуальні здібності як потенціал і ресурс людини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія*. 2021. Вип. 1. С. 12–16.

**КІМЛИК Василь Миколайович,**

здобувач освіти ступеня доктора філософії,

кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ТРАДИЦІЙНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ТА НОВІ СЕНСИ

**Вступ.** Втрата людського капіталу Україною після початку повномасштабної війни у 2022 році зумовила дефіцит працівників інтелектуальних професій на ринку праці. У поєднанні з тенденцією до цифровізації бізнес-процесів, яка дозволила суттєво розширити межі дистанційної зайнятості і фактично зруйнувала усі існуючі дотепер перепони для можливостей працевлаштування українців за кордоном, і два фактори зумовили те, що вітчизняні підприємства опинилися у ситуації неспроможності залучити висококваліфікований персонал до своїх колективів і команд через нездатність запропонувати конкурентоспроможний рівень оплати їх праці у порівнянні з зарубіжними компаніями. З огляду на це, виникла нагальна необхідність пошуку мотиваційних інструментів для привернення уваги кваліфікованих працівників до можливостей роботи в українських компаніях.

**Мета** - огляд і аналіз традиційних наукових підходів та пошук нових сенсів у площині управління мотивацією персоналу для забезпечення потреби розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

**Результати.** Дослідження підтверджує можливість та необхідність впровадження ефективного механізму управління мотивацією персоналу для системного розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Цей механізм має бути цілеспрямованим і багатоаспектним. Ключовим об'єктом цього механізму, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, є рівень мотивації працівників до постійного навчання та професійного розвитку. Запровадження такого комплексного та гнучкого підходу дозволить підприємствам не лише утримувати цінних фахівців, а й ефективно розвивати свій інтелектуальний капітал.



**Оригінальність.** Виокремлено та конкретизовано такі складові елементи механізму управління мотивацією персоналу в системі розвитку інтелектуального потенціалу підприємства як суб'єкти управління, об'єкт управління, мета управління мотивацією, функції управління, його етапи інструменти мотиваційного впливу, методи використання факторів мотивації працівників компанії до постійного професійного розвитку та самовдосконалення.

**Висновок.** Управління мотивацією персоналу у сучасних умовах ведення бізнесу має поєднати класичні підходи та практики з новими сенсами, зокрема, з парадигмами людино-центрованого менеджменту; і сформувати єдиний комплексний підхід, спрямований на розвиток культури безперервного навчання та професійного самовдосконалення працівників, використання інноваційних практик та методів організації зайнятості персоналу та фокусування управлінських зусиль на благополуччі та економічній безпеці співробітників. Лише такий комплексний та інтегрований підхід у HR-менеджменті організації дозволить їм не лише вижити на ринку, але й забезпечити собі конкурентні переваги у сучасному турбулентному середовищі, під впливом цифровізації, та зберегти найцінніший нематеріальний ресурс бізнесу - людський інтелектуальний капітал.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, HR-менеджмент, інтелектуальний потенціал, розвиток працівників, розвиток підприємства.

Одержано редакцією: 25.02.2025  
Прийнято до публікації: 16.03.2025