

РОЗДІЛ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

THEORETICAL APPROACHES TO MOTIVATION MANAGEMENT DEVELOPING THE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN CIRCULAR ECONOMY CONDITIONS

Стаття присвячена вкрай актуальній проблемі мотиваційного управління потенціалом підприємств, що працюють за інноваційними технологіями замкнутого циклу. У статті досліджені різні підходи до сутності і змісту мотивації, узагальнені теоретичні моделі мотиваційного впливу на діяльність людей, розглянуті внутрішні і зовнішні чинники мотивації та процес мотиваційного управління в організації, запропоновані принципова схема системи мотивації, механізм та модель мотиваційного управління потенціалом підприємства в умовах циркулярної економіки. Авторами зроблено висновок, що серед наукової спільноти немає єдиного підходу до трактування мотивації. Мотивація розглядається: як сукупність мотивів, що спонукає людей до діяльності для досягнення мети; як процес стимулювання працівників до результативної діяльності для досягнення цілей організації; як прагнення працівників задовольняти свої потреби за допомогою трудової діяльності або як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людей до діяльності. Авторське бачення мотивації полягає в тому, що її джерелом є внутрішні і зовнішні чинники, що спонукають людей ефективно працювати для досягнення цілей організації через прагнення працівників задовольняти власні потреби. При цьому виникнення і задоволення потреб є найважливішим чинником мотивації. Авторами обґрунтовано, що мотивація, як одна з найважливіших функцій управління, в умовах циркулярної економіки відіграє ключову роль у загальній системі управління підприємством. У розвиток цього бачення авторами представлена модель системи мотивації персоналу організації, сутність якої полягає в широкому застосуванні стимулювання з одночасним задіянням внутрішніх мотивів працівників з метою досягнення цілей організації через задоволення їхніх потреб. Також у статті обґрунтовано механізм мотиваційного управління потенціалом підприємства, що формується шляхом цілеспрямованого системного застосування суб'єктами управління внутрішніх і зовнішніх елементів мотивування. Для збільшення синергетичного ефекту авторами запропонована принципова модель системи мотиваційного управління потенціалом підприємства в умовах циркулярної економіки, головною особливістю якої є формування у персоналу підприємства екологічної свідомості, креативності, творчості та інноваційної організаційної культури.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, мотиваційне управління, механізм мотиваційного управління, суб'єкти мотиваційного управління, об'єкти мотиваційного управління, потенціал підприємства, циркулярна економіка.

The article is devoted to the extremely urgent problem of motivational management of the potential of enterprises operating on closed-loop technologies. The article explores different approaches to the essence and content of motivation, summarizes theoretical models of motivational influence on people's activities, considers internal and external factors of motivation and the process of motivational management in the organization. The authors propose a schematic diagram of the motivation system, mechanisms and a model of motivational management of the enterprise's potential in the conditions of a circular economy. The authors conclude that there is no single approach to the interpretation of motivation among the scientific community. Motivation is considered: as a set of motives that motivate people to work to achieve a goal; as a process of stimulating employees to effective activity to achieve the goals of the organization; as the desire of employees to satisfy their needs through work or as a set of internal and external driving forces that motivate people to work. The author's vision of motivation is that its source is internal and external factors that motivate people to work effectively to achieve the goals of the organization through the desire to satisfy their own needs. At the same time, the emergence and satisfaction of needs is the most important factor of motivation. The authors substantiate that motivation as one of the most important management functions plays a key role in the overall management system in the conditions of a circular economy. In development of this vision, the authors present a model of the motivation system of the organization's personnel, the essence of which is the widespread use of incentives (stimulation) with the simultaneous use of internal motives of employees in order to achieve the goals of the organization through the satisfaction of their needs. The article also substantiates the mechanism of motivational management of the enterprise's potential, which is formed through the targeted systematic application of internal and external motivational elements by management entities. In order to increase the synergistic effect, the authors proposed a principle model of a motivational management system for the enterprise's potential in a circular economy, the main feature of which is the formation of environmental awareness, creativity, imagination, and innovative organizational culture among the enterprise's personnel.

Keywords: motivation, stimulation, motivational management, mechanism of motivational management, subjects of motivational management, objects of motivational management, enterprise potential, circular economy.

УДК 658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-16>

Ареф'єва О.В.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки
повітряного транспорту,
Державний університет
«Київський авіаційний інститут»

Онопрієнко Д.О.

аспірант,
Державний університет
«Київський авіаційний інститут»

Arefeva Olena

State University "Kyiv Aviation Institute"
Onopriienko Dmytro
State University "Kyiv Aviation Institute"

Постановка проблеми. Мотивація, як процес спонукання людей до дії, відіграє надзвичайно важливу роль в діяльності будь-якої організації, формуванні і розвитку її потенціалу. Мотивація є не лише однією із основних функцій управління підприємством, а й ключовим чинником забезпечення його ефективності. В умовах циркулярної економіки її роль значно зростає, оскільки забезпечення сталого розвитку підприємства, яке передбачає перманентне зменшення споживання ресурсів задля збереження довкілля з одночасним зростанням (підвищенням) матеріальних можливостей і в цілому соціальних стандартів персоналу, потребує широкого використання й постійного оновлення інноваційних технологій замкнутого циклу. В умовах жорсткої конкуренції, зростання ризиків і рівня невизначеності ведення бізнесу це, в свою чергу, потребує мотиваційного управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства, що має забезпечувати досягнення короткострокових і довгострокових цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні теоретичні підходи до розвитку концепцій мотивації як однієї з найважливіших функцій управління викладені в роботах Ф. Тейлора, А. Файоля, А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, Д. МакКлелланда, В. Врума, Д. Адамса, М. Портера-Е. Лоулера, П. Друкера та багатьох інших зарубіжних і вітчизняних науковців. Кожна з запропонованих мотиваційних моделей може бути використана на практиці. Як зазначає І.З. Должанський, головне завдання полягає в тому, щоб за правильної організації управління дійти згоди інтересів різних його учасників [8, с. 76]. Значна увага в дослідженнях приділяється розгляду сутності мотивації. Дослідники, зокрема Б.Ф. Ломов, В.М. Гончаров і С.І. Радомський визначають мотивацію головним системотворчим чинником діяльності людини, який сприяє усвідомленню, розкриттю її індивідуальних якостей і виступає визначальним внутрішнім прагненням, сукупністю спонукальних причин діяльності, фактором спрямування дій людини в ході реалізації конкретної мети [4, с.30]. В окремих роботах зазначається, що в конкурентних умовах ринку доцільне впровадження та вдосконалення механізму активного стимулювання мотивації працівників, який сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства в цілому [3, с. 119]. У роботі [8] ретроспективно розглядаються загальні теоретичні підходи до формування мотиваційних моделей управління потенціалом підприємства. Усе це свідчить, що проблема мотиваційного управління розвитком потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки потребує окремого дослідження

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування, на основі дослідження існуючих наукових

підходів до сутності і змісту мотивації, особливостей мотиваційного управління як ключового елемента системи управління розвитком потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки

Виклад основного матеріалу дослідження. Класики сучасного менеджменту М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вперше дали визначення сутності процесу мотивації в організації і визначили мотивацію як одну із ключових функцій управління [4, с. 371]. Різні підходи до сутності та змісту мотивації в теорії і на практиці, з одного боку, зумовлені специфікою об'єктів дослідження та практичним досвідом дослідників, а з другого боку – змістом діяльності, задачами і цілями організацій, в яких застосовується мотивація; характером праці і виробничого процесу в цих організаціях; характером (особливостями) відносин по вертикалі і горизонталі: між управлінцями різних рівнів, між менеджерами і виконавцями. Аналіз дефініцій мотивації, наведений в публікації [9, с. 157] свідчить, що сьогодні серед наукової спільноти немає єдиного підходу до трактування мотивації. Мотивація розглядається:

- 1) як сукупність мотивів, що спонукає людину чи групу людей до діяльності для досягнення цілей (мети);
- 2) як процес спонукання та стимулювання працівників до результативної діяльності для досягнення цілей організації;
- 3) як прагнення працівників задовольняти свої потреби за допомогою трудової діяльності;
- 4) як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (цілі, інтереси, ідеали), які спонукають людей до діяльності, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації;
- 5) як сукупність чинників, що зумовлюють поведінку людей.

З наведеного можна зробити висновок, що джерелом мотивації можуть бути внутрішні чи зовнішні чинники або одночасно внутрішні і зовнішні чинники, що спонукають людей ефективно працювати для досягнення цілей організації через прагнення задовольняти власні потреби. При цьому виникнення і задоволення потреб є найважливішим чинником мотивації.

Внутрішніми чинниками завжди є мотиви. Ними також можуть виступати ідеали, власні цілі, інтереси, прагнення, творчий характер праці тощо. Являючись по суті усвідомленими потребами, вони посилюють чи додатково викликають нові мотиви.

Зовнішніми чинниками впливу на ефективність професійної діяльності людей є стимули, які безпосередньо спонукають їх до певних дій. Проходячи через свідомість людини стимули стають мотивами. Стимулами, які найчастіше застосовуються на підприємствах є [3, с. 122]:

– матеріальне заохочення та стимулювання продуктивної професійної діяльності працівників

(величина заробітної плати, тарифної ставки, винагороди за результати, премії, компенсаційні виплати, пільгове санаторне лікування тощо);

- моральне заохочення працівників, яке корелюється внутрішніми мотивами працівників як відданість своїй справі, прагнення самовдосконалення, творчості та самовияву тощо;

- нематеріальне заохочення працівників (надання додаткових відпусток тощо);

- застосування системи кар'єрного зростання працівників;

- підвищення кваліфікації працівників;

- реалізація умов контрактних угод працівників з роботодавцями;

- заходи підвищення інтересу до результатів праці, стимулювання самостійності та відповідальності працівників;

- заохочення креативної корпоративної культури, толерантності спілкування, подолання бар'єрів між працівниками та управлінським персоналом;

- адміністративні методи примусу працівників.

Застосування на практиці в будь-якій організації системи стимулів персоналу з метою досягнення потрібних результатів можна визначити як стимулювання. Іншими словами стимулювання являє собою процес і одночасно систему впливу на мотивацію людей в організації за допомогою різних стимулів для досягнення її цілей. Отже стимулювання є частиною загального процесу мотивації або підсистемою загальної системи мотивації на підприємстві.

У загальному вигляді модель системи мотивації представлена на рис. 1. Відповідно до моделі потреби, ідеали, власні цілі, інтереси, прагнення формують мотиви діяльності працівників певної організації. Суб'єкт управління організації визначає її стратегічні цілі і поточні завдання та відповідно до них розробляє комплекс стимулів, порядок застосування яких формує систему стимулювання її персоналу. У свою чергу система стимулювання разом із



Рис. 1. Модель системи мотивації організації

Джерело: розроблено авторами з використанням [15, с. 117]

сукупністю внутрішніх мотивів мають забезпечити таку мотивацію працівників, яка стимулюватиме їх до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. В залежності від ефективності виконання поточних завдань (проміжних цілей) і досягнення стратегічних цілей організації суб'єкт управління може впливати на вдосконалення окремих стимулів чи корегувати систему стимулювання в цілому. Варто зазначити, що формування ефективної системи мотивації можливо лише за умови врахування інтересів, особистих цілей і прагнень працівників, гармонії їх ідеалів з корпоративною культурою підприємства. При цьому задоволення потреб співробітників у цілому має бути на високому рівні.

Сьогодні найпоширенішими підходами до стимулювання персоналу на підприємствах [4, с. 381–396; 6, с. 80–83] є:

- стимулювання всіх категорій персоналу: від вищого керівництва до виконавців конкретних видів робіт;
- справедлива оцінка внеску кожного співробітника у досягнення цілей організації;
- формування причетності до досягнень компанії;
- індивідуальний підхід до кожного співробітника;
- створення відповідних умов, за яких персонал може мотивувати себе на досягнення цілей організації;
- використання менеджерами можливостей компанії для підтримки співробітників, у тому числі в особистому житті;
- відзначення попередніх досягнень співробітників як ефективного стимулятора майбутніх досягнень;
- стимулювання (мотивація) персоналу до генерування ідей.

Підвищення рівня мотивації є однією з найактуальніших проблем в області активізації людського чинника [9, с. 160]. У першу чергу це пов'язано з тим, що мотивація зводиться переважно до матеріального заохочення. Слід також врахувати, що традиційні «форми мотивації праці характеризуються своєю вичерпаністю, досягаючи певної межі дієвості мотивів до праці» [7, с. 92]. На сьогодні в Україні лише незначна частка підприємств сформували ефективну систему мотивації [14]. Нестабільність економіки, неефективна економічна політика влади упродовж десятиліть, тиск на бізнес з боку регулюючих і правоохоронних органів, призвели до неприпустимо низького рівня внутрішньої мотивації їх персоналу. Лише гостра нестача робочої сили на ринку праці в останні роки застала підприємців повернутися обличчям до проблеми мотивації.

Слід зазначити, що сьогодні мотивація виступає одним із ключових факторів успішного функціонування і розвитку самих різних за масштабами

діяльності організацій практично в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Особливого значення висока ефективність мотивації набуває на високотехнологічних інноваційних підприємствах, оскільки функціонування і розвиток цих підприємств має базуватися на якісному оновленні продукції і технологій, раціональному використанні ресурсів, зростанні ефективності виробництва. Це в свою чергу потребує комплексного мотиваційного управління.

У загальному вигляді мотиваційне управління можна визначити як системне застосування певної сукупності важелів (стимулів і внутрішніх мотивів) для формування та утримання мотивації на потрібному для суб'єкта управління рівні. Мотиваційне управління [6, с. 81] має будуватися на принципах і методах системно-синергічного підходу. Беззаперечною рушійною силою розвитку при цьому є мотивація керівників та виконавців.

Мотиваційне управління розвитком потенціалу підприємства являє собою цілеспрямоване використання сукупності внутрішніх і зовнішніх мотивів і стимулів, що забезпечують формування здатностей та підтримання мотивації управлінського і виробничого персоналу (як рушійної сили розвитку потенціалу) на рівні, що гарантує ефективне функціонування і розвиток підприємства та досягнення поставлених цілей. Саме здатності, компетентність та компетенції персоналу є силою, спроможною за умови достатнього мотивування працівників, приводити в дію складові та реалізовувати певною мірою потенціал підприємства на різних рівнях [5, с. 101]. Їх формування та розвиток, в свою чергу, обумовлюють завдання мотиваційного управління, основними з яких, на нашу думку, є:

- збалансування індивідуальних і групових інтересів учасників процесу реалізації потенціалу підприємства: власників, вищого керівництва, керівників і працівників інших рівнів управління, працюючих на виробництві;
- розкриття індивідуальних можливостей та інтелектуального потенціалу працівників;
- стимулювання високорезультативної праці;
- створення сприятливих умов для самореалізації працівників;
- формування необхідних індивідуальних і сукупних (інтегральних) здатностей та їх адаптація до нових (скорегованих) завдань і цілей підприємства;
- перманентне зростання компетентності;
- оптимізація компетенцій;
- реалізація певних (перспективних, значущих) можливостей шляхом формування відповідних компетенцій, забезпечених достатніми здатностями;
- моніторинг зростання ефективності праці всіх категорій працівників;
- моніторинг ефективності впровадження стимулів.

Інструментом реалізації цих завдань є механізм мотиваційного управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства схематично представлений на рис. 2.

Механізм мотиваційного управління потенціалом підприємства формується шляхом цілеспрямованого системного застосування суб'єктами управління внутрішніх і зовнішніх елементів мотивування (потреб, мотивів, стимулів тощо). Перманентний процес зовнішнього стимулювання і внутрішнього мотивування менеджерів підприємства на всіх рівнях і виробничого персоналу активно сприяє постійному вдосконаленню як індивідуальних, так і інтегральних здатностей та компетенцій, а, відповідно, й виходу їх на якісно новий рівень. Це, в свою чергу, значно підвищує продуктивний вплив на окремі елементи потенціалу, які рушійною взаємодією постійно продукують позитивний синергетичний ефект.

Наслідком такої взаємодії є суттєве збільшення потенціалу підприємства.

На високотехнологічних підприємствах з замкнутим циклом виробництва мотиваційне управління має певні особливості, що визначаються необхідністю постійного отримання якнайбільшого позитивного синергетичного ефекту і полягають у мотиваційному забезпеченні досягнення підприємством цілей сталого розвитку. Основними серед них є:

- комплексне задоволення потреб: самореалізації, соціальних, комунікативних, матеріальних тощо;
- індивідуалізація мотивування;
- формування високого рівня розвитку відносин як по горизонталі так і по вертикалі;
- внутрішню мотивацію співробітників, в першу чергу, через задоволення результатами своєї праці;

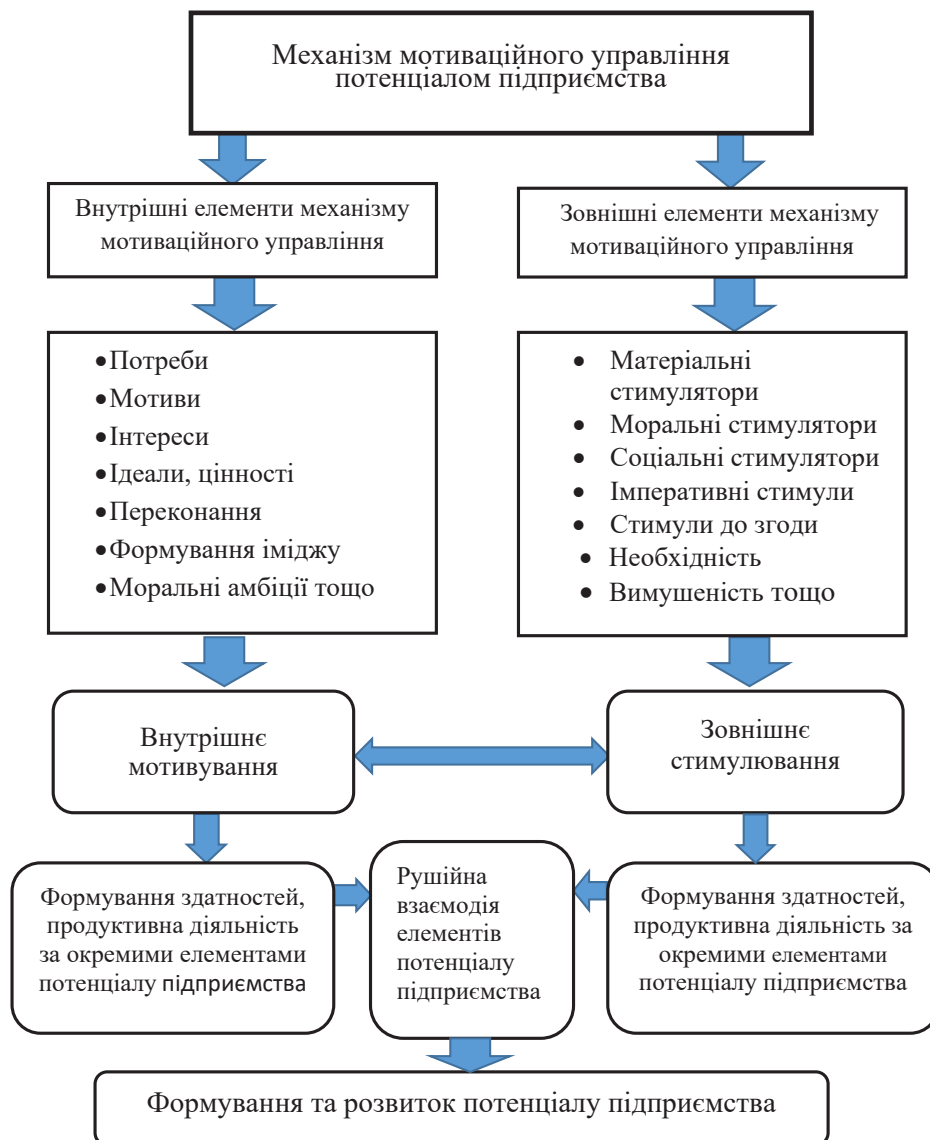


Рис. 2. Механізм мотиваційного управління потенціалом підприємства

Джерело: розроблено авторами з використанням [1, с. 255; 2, с. 7–8; 6, с. 83; 13, с. 289]

- застосування стимулів як способу зміни образу мислення працівників, які дозволяють впливати на мотиви їхньої професійної діяльності [3, с. 122];
 - стимулювання ініціативи і формування творчої атмосфери як на рівні робочих груп, так і на підприємстві в цілому;
 - стимулювання і розвиток креативності персоналу;
 - стимулювання перманентного вдосконалення виробничого процесу, впровадження новітніх технологій та інноваційних бізнес-процесів.
- Одним із ключових напрямів мотиваційного управління потенціалом підприємства в умовах циркулярної економіки є стимулювання та розвиток творчої атмосфери й ініціативи, креативності персоналу, які [12]: дозволяють істотно підвищувати якість організаційних рішень; допомагають впроваджувати вигідні, перспективні нововведення; призводять до підвищення продуктивності праці через поживлення виробничої діяльності; підвищують професійні навички персоналу.

У загальному вигляді висока внутрішня мотивація творчості й креативності працівників може формуватися за умов: наявності у співробітників достатньо складних, цікавих, але виконуваних завдань; забезпечення необхідної самостійності в діяльності виконавців; правильної організації роботи як на корпоративному рівні, так і в окремих структурних підрозділах, колективах, групах; дотримання чіткої ролі кожного виконавця в командній роботі. В діяльності підприємства цього можна досягти інвестуванням у неординарних висококваліфікованих працівників та створенням умов для творчої праці, відповідної атмосфери для формування внутрішньої мотивації до креативного виконання завдань, прагнення діяти на основі власних потреб і бажань співробітників, які б співпадали з завданнями і цілями підприємства.

У цілому, забезпечення ефективності мотиваційного управління потенціалом підприємства в умовах циркулярної економіки передбачає формування системи мотиваційного управління [рис. 3], основними підсистемами якої є суб'єкти мотиваційного

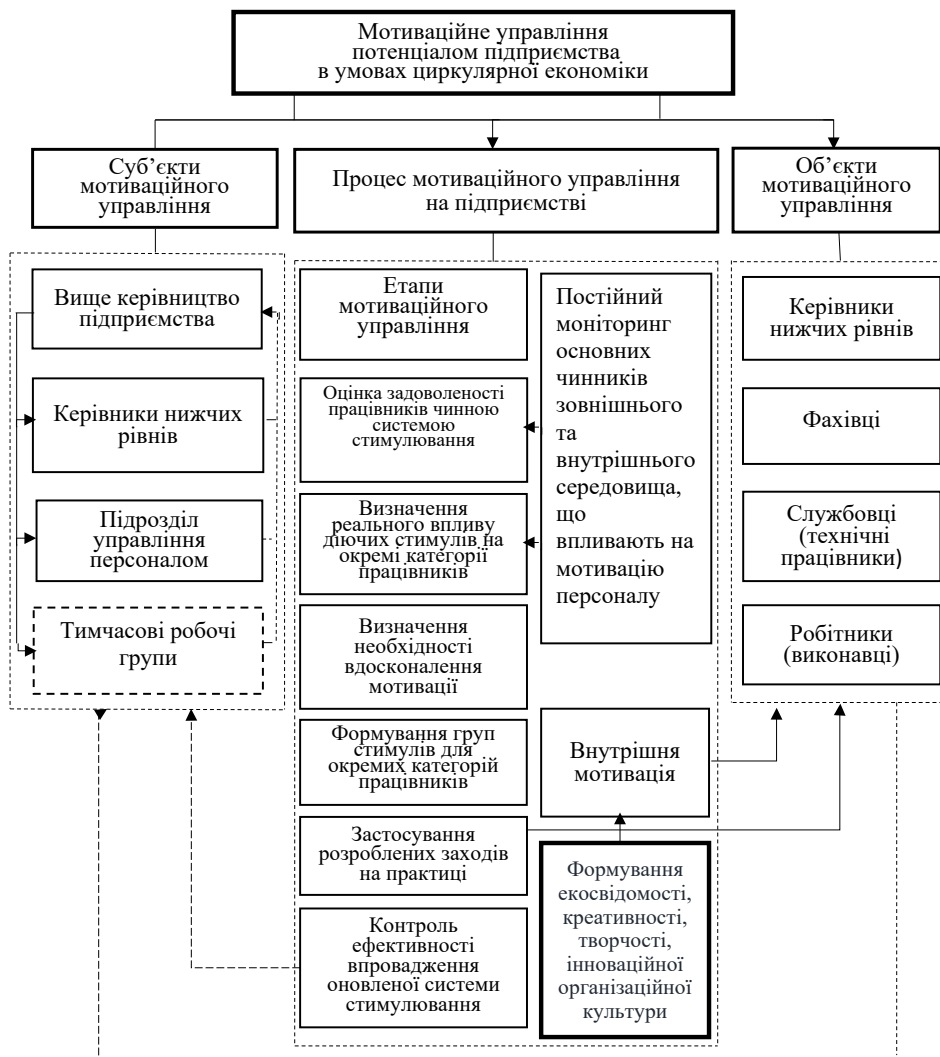


Рис. 2. Система мотиваційного управління потенціалом підприємства в умовах циркулярної економіки

Джерело: розроблено авторами

управління, об'єкти мотиваційного управління і процес мотиваційного управління. Головна роль в мотиваційному управлінні належить вищому керівництву підприємства, яке надає відповідні розпорядження керівникам структурних підрозділів, керівнику підрозділу управління персоналом, а за необхідності, створює тимчасові робочі групи з метою узагальнення пропозицій і вдосконалення механізмів стимулювання персоналу. У загальному вигляді процес мотиваційного управління являє собою сукупність етапів, на яких здійснюється оцінка реального впливу діючих стимулів на усі категорії працівників, вдосконалення груп стимулів для окремих категорій працівників, застосування цих стимулів на практиці та контроль за ефективністю їх застосування.

Аналіз наукових джерел [7, с. 94; 11, с. 24] свідчить, що процес мотиваційного управління на підприємстві, як правило, складається: з моніторингу основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на мотивацію персоналу; оцінювання ступеня задоволеності працівників чинною системою стимулювання; визначення реального впливу діючих стимулів на окремі категорії працівників підприємства; визначення необхідності і основних напрямів вдосконалення мотивації, а також об'єктів впровадження змін; формування груп стимулів для окремих категорій працівників; застосування розроблених заходів на практиці; оптимізації (за необхідності) організаційної структури управління, з метою впровадження системи організаційного забезпечення мотиваційного управління; контролювання ефективності впровадження оновленої системи стимулювання, що забезпечує постійний зворотній зв'язок і дозволяє оперативно вносити необхідні зміни в окремі елементи системи мотивації підприємства. При цьому, в умовах циркулярної економіки вирішального значення набуває формування у персоналу підприємства екосвідомості, креативності, творчості, інноваційної організаційної культури.

У цілому, застосування мотиваційного управління потребує зваженого підходу, ретельного вивчення специфіки діяльності конкретного підприємства, особливостей його колективу, а також векторів потреб, мотивів і уподобань його персоналу. Як свідчать дослідження, мотиваційні моделі можуть приводити як до позитивних, так і негативних соціально-економічних наслідків в управлінні потенціалом підприємства [8, с. 80].

Висновки. У загальному вигляді мотиваційне управління можна визначити як системне застосування певної сукупності стимулів і внутрішніх мотивів для формування та утримання мотивації персоналу на потрібному для суб'єкта управління рівні.

В сучасних умовах особливого значення набуває мотиваційне управління потенціалом на високотехнологічних інноваційних підприємствах, що працюють за принципами циркулярної економіки.

Основними особливостями мотиваційного управління розвитком потенціалу таких підприємств є його спрямованість на комплексне задоволення потреб працівників, індивідуалізацію мотивування, формування високого рівня розвитку міжособистісних відносин, внутрішню мотивацію співробітників через задоволення результатами своєї праці, застосування стимулів як способу зміни способу мислення працівників, що дозволяє позитивно впливати на мотиви їхньої професійної діяльності, стимулювання ініціативи і формування творчої атмосфери, стимулювання і розвиток креативності персоналу.

Застосування мотиваційного управління потребує зваженого підходу. Як свідчать дослідження, мотиваційні моделі можуть приводити як до позитивних, так і до негативних соціально-економічних наслідків в управлінні потенціалом підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 252–256.
2. Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г., Ращепкін М.Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(1). С. 5–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22%281%29_3
3. Андрусь О.І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2 (153). С. 119–123.
4. Гончаров В.Н., Радомський С.Н., Радомська М.С., Додонов О.В. Механізми реалізації основних принципів гуманізації праці і трудової мотивації: монографія. Донецьк : СНД Купріянов Б.С., 2006. 200 с.
5. Гончар О.І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 333 с.
6. Гончар О.І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2 (6). С. 79–84.
7. Демидова М.М. Мотиваційний менеджмент в агропідприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 39 (196). С. 91–95.
8. Должанський І.З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 76–81.
9. Здирко Н.Г., Козаченко А.Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156–161.
10. Management. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Harper & Row, 1988. 777 p.
11. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспект праці*. 2014. № 4. С. 22–26.
12. Прокопенко Г.І. 100 ідей для розвитку творчого потенціалу співробітників. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>
13. Сафонік Н.П., Ковальчук А.М., Карпенко І.О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адап-

тації до змін. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&use=MBKInTEAAAAJ&citation_for_view=MBKInTEAAAAJ:Zph67rFs4hoC

14. Шевчук О.Я. Мотивація як один із ключових факторів підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&>

15. Шостак І.В. Економіко-організаційні аспекти стимулювання і мотивації праці персоналу підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 24. С. 116–120.

REFERENCES:

1. Arefieva O.V., Andriienko M.M., Kravchenko O.R. (2018). Upravlinnia finansovogo potentsialu pidpriemstva [Management of the financial potential of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 18, pp. 252–256.

2. Arefieva O.V., Miziuk S.H., Rashchepkin M.D. (2018). Osoblyvosti formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv iz pozytsii ekonomichnoi bezpeky [Features of the formation of the economic potential of enterprises from the standpoint of economic security]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. No. 22(1). P. 5–9. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22%281%29_3

3. Andrus O.I. (2014). Motyvatsiia yak faktor upravlinnia diialnistiu personalu [Motivation as a factor in managing personnel activities]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 2 (153), pp. 119–123.

4. Honcharov V.H., Radomskiy C.N., Radomska M.C., Dodonov O.V. (2006). Mekhanizmy realizatsii osnovnykh pryntsyviv humanizatsii pratsi y trudovoi motyvatsii: Monohrafiia [Mechanisms for implementing the basic principles of humanization of labor and labor motivation: monograph]. Donetsk : CND Kupriianov B.C., 200 p.

5. Honchar O.I. (2015). Aktualizatsiia upravlinnia potentsialom pidpriemstva za umov yevrointehratsii: monohrafiia [Actualization of enterprise potential management under the conditions of European integration: monograph]. Khmelnytskyi : KhNU, 333 p.

6. Honchar O.I. (2016). Motyvatsiini aspekty adaptivnoho upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Motivational aspects of adaptive enterprise potential management]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2 (6), pp. 79–84.

7. Demydova M.M. (2017). Motyvatsiiniy menedzhment v ahropidpriemstvakh [Motivational management in agricultural enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 39 (196), pp. 91–95.

8. Dolzhanskyi I.Z. (2013). Motyvatsiini modeli upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Motivational models of enterprise potential management]. *Akademichnyi ohliad*, no. 1 (38), pp. 76–81.

9. Zdyrko N.H., Kozachenko A.Iu. (2020). Motyvatsiia yak naivazhlyvisha funktsiia v upravlinni publichnymy zakupivliamy [Motivation as the most important function in public procurement management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 156–161.

10. Management. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Harper & Row, 1988. 777 p.

11. Petrova I. (2014). Oplata pratsi v motyvatsiinii systemi suchasnoho pidpriemstva [Remuneration in the motivational system of a modern enterprise]. *Ukraina: aspekt pratsi*, no. 4, pp. 22–26.

12. Prokopenko H.I. 100 idei dlia rozvytku tvorchoho potentsialu spivrobitynkiv [100 ideas for developing the creative potential of employees]. Available at: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>

13. Safonik N.P., Kovalchuk A.M., Karpenko I.O. Osoblyvosti formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva iz pozytsii yoho imidzhu v umovakh adaptatsii do zmin [Features of the formation of the economic potential of the enterprise from the standpoint of its image in the conditions of adaptation to changes]. Available at: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&use=MBKInTEAAAAJ&citation_for_view=MBKInTEAAAAJ:Zph67rFs4hoC

14. Shevchuk O.Ia. Motyvatsiia yak odyin iz kliuchovykh faktoriv pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva [Motivation as one of the key factors in increasing the efficiency of management of the enterprise's labor potential]. Available at: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&>

15. Shostak I.V. (2014). Ekonomiko-orhanizatsiini aspekty stymulivannia i motyvatsii pratsi personalu pidpriemstv [Economic and organizational aspects of stimulating and motivating the work of enterprise personnel]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 116–120.