УДК 339.9:330.34

О. В. Лаврук,
д. держ. упр., к. е. н., заступник директора з питань ліцензування та акредитації,
Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний соціально-економічний коледж
ORCID ID: 0000-0002-7932-0036
Н. В. Коваль,
к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Подільський державний аграрно-технічний університет
ORCID ID: 0000-0002-1882-381X
Н. А. Лаврук,
к. е. н., викладач кафедри фінансів та економіки,
Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний соціально-економічний коледж
ORCID ID: 0000-0003-4724-8460

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5—6.11

МОТИВАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

A. Lavruk,
Doctor of Science in Public Administration, PhD in Economics, Deputy Director for Licensing and Accreditation, Podolsky Special Educational and Rehabilitation Socio-Economic College
N. Koval,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of economics, entrepreneurship, trade and exchange activity, State Agrarian and Engineering University in Podilya
N. Lavruk,
PhD in Economics, Lecturer of the Department of Finance and Economics,
Podolsky Special Educational and Rehabilitation Socio-Economic College

MOTIVATION FOR ENSURING THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Акцентується увага на тому, що сучасні умови господарювання під час проведення економічних реформ загострили необхідність активізації інноваційних процесів на підприємствах України. Розглядаються теоретичні і практичні проблеми мотивації та її ролі у розвитку інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Визначено сутність інновацій, інноваційної діяльності, мотивації, процесу управління інноваційною діяльністю підприємств, уточнено поняття інноваційна політика підприємства, встановлено склад і зміст її основних елементів, вказано загальні принципи та етапи формування інноваційної політики. Зазначається, що інноваційна політика визначає цілі і умови здійснення інноваційної діяльності кожного підприємства, що спрямовується на забезпечення його конкурентоспроможності та мотивує більш повне використання наявного виробничого і кадрового потенціалу. Обгрунтовується вплив системи мотиваційних факторів (особисті інтереси, відношення між членами трудового колективу, зміст і характер праці новаторів) на інноваційну активність керівників і безпосередніх працівників підприємств та вказується на можливість її підвищення. Визначено чинники, котрі впливають на розвиток інноваційної діяльності: результативність інноваційних робіт; зниження нераціонального використання інноваційних ресурсів; ефективність впровадження інновацій. З'ясовано, що творча активність в інноваційній діяльності підприємств досягається шляхом оптимального поєднання різних стимулів, однак існуюча нині на підприємствах система заохочень не спроможна ефективно стимулювати працівників займатися інноваційною діяльністю. Запропоновано посилити мотиваційну роботу, що дозволить активізувати інноваційну діяльність підприємств і підвищити її ефективність.

It is pointed out that modern economic conditions during the implementation of economic reforms have exacerbated the need to activate innovation processes at Ukrainian enterprises. Theoretical and practical problems of motivation and its role in the development of innovative activities of enterprises in modern economic conditions are considered. The essence of innovation, innovation activity, motivation, and the process of managing innovation activity of enterprises is defined, the concept of innovation policy of the enterprise is clarified, the composition and content of its main elements are established, and the general principles and stages of innovation policy formation are indicated. It is noted that the innovation policy defines the goals and conditions for the implementation of innovative activities of each enterprise, which is aimed at ensuring its competitiveness and motivates a more complete use of the existing production and human resources. The article substantiates the influence of the system of motivational factors (personal interests, relationships between members of the labor collective, the content and nature of innovators work) on the innovative activity of managers and direct employees of enterprises and indicates the possibility of improving it. The importance of developing a system of scientific support for the further development of reformation and innovation processes, optimal combination and prioritization of their common parameters that directly affect the efficiency of enterprises is indicated.

Передплатний індекс 21847

The factors influencing the development of innovation activity are identified: the effectiveness of innovation work; reducing the irrational use of innovative resources; the effectiveness of innovation implementation. It is found out that creative activity in the innovative activities of enterprises is achieved through an optimal combination of various incentives, but the current system of incentives at Enterprises is not able to effectively encourage employees to engage in innovative activities. It is proposed to strengthen motivational work, which will activate the innovative activity of enterprises and increase its efficiency.

Ключові слова: мотивація, підприємства, інноваційна діяльність, творча активність, стимулювання, ефективність.

Key words: motivation, enterprises, innovation, creative activity, incentives, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Успішний розвиток сучасних підприємств передусім залежить від посилення інноваційної активності за рахунок впровадження сучасних інновацій (віддзеркалюють досягнуті показники виробничо-господарської діяльності, напрями передбачуваних змін на довгостроковий період, сприяють підвищенню конкурентоспроможності), пов'язаних з появою нових знань про виробництво, різні види техніки, технологію та їхні досягнення на ринку. Встановлено, що ні одна виробнича система на підприємстві не буде інтенсивно розвиватися за відсутності ефективної моделі мотивації, котра спонукає кожного працівника трудового колективу до задоволення своїх інтересів, потреб та досягнення високих результатів у трудовій і виробничій діяльності.

Варто ураховувати ту ситуацію, що в останні роки більшість господарств зазнає впливу кризових явищ в інноваційній сфері, а тому якщо не забезпечити впровадження дієвих заходів для їхнього подолання не тільки керівниками підприємств, але й державними органами управління, то несприятливі наслідки будуть спостерігатися і в наступні роки.

Актуальність цих питань обумовлюється необхідністю розробки ефективної системи мотивації щодо підвищення творчої активності працівників у сфері інноваційної діяльності. Мотивація трудової діяльності тісно пов'язана з потребами працівників, а тому активізує і направляє їхні дії на роботу з високою віддачею і сприяє підвищенню рівня заінтересованості внести свій посильний трудовий вклад у досягнення цілей, поставлених підприємством. Характерно, що проблема формування потенціалу працівників інноваційного типу за змістом і структурою здібностей, навичок та трудовою мотивацією є основною в умовах становлення на підприємствах стійких соціально-трудових відносин. Водночас одним з основних завдань кожного суб'єкта господарювання виступає пошук раціональних способів використання людських ресурсів та досягнення ефективних результатів у розвитку підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у вивчення проблем інноваційної діяльності внесли закордонні вчені: Белл Д., Друкер П., Перлакі І., Дж. М. Кейнс, Санто Б., Твисс Б., Томсон В., Шумпетер Й. та інші. Стан розвитку інноваційної діяльності на різних підприємствах досліджувався у працях вітчизняних учених, серед них Андрощук Г., Бажал Ю., Бабієнко М., Володіна С., Гончарова В., Гриньова В., Кісіль М., Крисальний О., Крупка М., Лайко П., Новікова О., Пушкар О., Саблук П., Ястремська О. і ін.

Проблему здійснення мотиваційної діяльності на підприємствах розглядали у своїх роботах всесвітньо відомі автори теорій мотивації та її оцінки, як К. Альдерфер, М. Вебер, В. Врум, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, а також такі вчені: Г. Емерсон, А. Маршалл, Е. Мейо У. Оучи, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль. Значних досягнень у розвитку сучасних теорій мотивації, мотиваційних технологій і людської поведінки здобули вітчизняні вчені: Д. Богиня, І. Бондар, А. Гальчинський, В. Гриньова, О. Грішнова, А. Колот, Т. Костишина, Г. Куліков, В. Лагутін, В. Мандибура, В. Новіков, В. Онікієнко, О. Павловська, В. Петюх, І. Петрова, М. Семикіна, К. Якуба і ін.

Нині у процесі ринкової інноваційно-структурної перебудови підприємств змінюються потреби, цінності, мотиваційна спрямованість людських ресурсів. Натомість питання обгрунтування теоретичних, методичних та організаційно-практичних аспектів процесу впровадження у виробництво інновацій, за допомогою ресурсів інноваційної інфраструктури за рахунок інструментів мотиваційної діяльності, залишаються розглянутими недостатньо і потребують подальшого дослідження. Окрім цього невирішеними натепер залишаються питання визначення мотивів трудової діяльності та найбільш дієвих важелів впливу стимулюючих чинників на управління мотиваційним процесом працівників, що беруть безпосередню участь у здійсненні інноваційної діяльності на підприємствах.

Передплатний індекс 21847

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження обумовлюється потребою обгрунтування теоретичних і практичних питань розроблення і впровадження стимулюючих систем, налагодження мотиваційного процесу трудової діяльності працівників, що сприяють забезпеченню розвитку інноваційної діяльності на підприємствах України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Трансформаційні зміни, що відбуваються нині на більшості підприємств нашої країни, відчутно впливають на свідомість, ціннісну і мотиваційну орієнтацію людей, спонукають їх задуматися над подальшими змінами у функціонуванні і розвитку своїх підприємств, де вкладається їхня праця, усвідомити нові вимоги до організації виробничих процесів у господарській діяльності, а свої можливості направляти на використання нових наукових досягнень в області інноваційних технологій.

Між тим основними причинами існуючих негативних тенденцій в інноваційній діяльності підприємств є: тривалий спад виробництва, висока вартість нововведень, економічні ризики освоєння нової продукції, відсутність власних коштів на придбання інновацій при дуже дорогих кредитах, низький інтелектуальний рівень інноваційного потенціалу, що викликало розпад інноваційної інфраструктури за рахунок незацікавленості нових власників у впровадженні інновацій в усі сфери виробничої діяльності.

Стверджується, що без здійснення інноваційної діяльності підприємства перестануть піклуватися про якість своєї продукції, впровадження нових технологій її виробництва, методів і стилів управління і тим самим поступово втрачатимуть свою ринкову позицію. А тому висока ефективність розвитку підприємств практично неможлива без використання інноваційних технологій у виробництві сільськогосподарської продукції [2, с. 123].

Нині для ефективного розвитку підприємств необхідно забезпечити систему мотивації працівників до інноваційної діяльності, котра в основному засновується на інтеграції праці і підприємництва, як основних чинників економічного зростання. Зокрема, інноваційна діяльність визначається, як сукупність послідовно здійснюваних дій з вдосконалення технології і модернізації виробництва на основі використання результатів наукових досліджень і розробок та передового виробничого досвіду. Водночас вчені стверджують, що "мотивація — це процес стимулювання будь-якої окремої людини або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення мети організації" [1, с. 140], тоді як інші також вважають "мотивацію як спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети та мети організації" [3, с. 360].

Натепер мотивація є самостійним об'єктом дослідження трудової поведінки людей, оскільки в реальних умовах трудовий договір, угода та різні рішення укладаються, приймаються і реалізуються з урахуванням цілеспрямованих поглядів, побажань, принципів і прагнення працівників, що долучаються до цих процесів. Відтак у залежності від мотивів, якими керується кожен працівник при здійсненні трудової діяльності, залежить його ставлення до виконуваної роботи. З'ясовано, що рівень трудової участі працівників в інноваційному процесі значно (на 12—15%) вищий тоді, коли вони керуються власною мотивацією. Наразі працівники, що поділяють поставлену мету і цінності свого підприємства, здатні самі ставити перед собою завдання, знаходити шляхи їхнього вирішення та контролювати їхнє виконання.

Водночас мотивація, як галузь науково-практичної діяльності, потребує розробки конкретних методів, способів, інструментів, що сприяють активізації трудової діяльності винахідників і новаторів (освоєння нових процесів на виробництві) та забезпечують досягнення максимально можливого рівня використання трудового потенціалу працівників. Вважаємо, що основними мотиваційними чинниками, котрі впливають на інноваційну діяльність підприємств є:

— відносини між ініціаторами, організаторами впровадження інноваційних заходів, керівниками і працівниками;

— характер і зміст праці;

— творчість і взаєморозуміння у здійсненні виробничої діяльності;

— інтереси, особисті потреби і прагнення працівників добитися найкращих результатів з метою освоєння нових виробничих процесів.

Однак відповідні мотиви впровадження інновацій будуть неефективні, якщо керівники і менеджери підприємств не матимуть відповідних знань і навичок у області інноваційної діяльності. Більше того, у цій ситуації важливо передбачити характерні зміни та їхні переваги у суспільстві і на виробництві та своєчасно на них зреагувати шляхом забезпечення більш високого рівня мотивації працівників до досягнення цілей інноваційної політики конкретного підприємства. Втім, спостереження показали, що на окремих підприємствах існують пе-

Передплатний індекс 21847

Рис. 1. Мотиваційні чинники у забезпеченні розвитку інноваційної діяльності на підприємствах України

Джерело: розроблено авторами.

решкоди до впровадження нововведень, котрі проявляються через негативне відношення визначених груп або трудового колективу до цього процесу. Більше того, супротив працівників залежить від ступеня руйнування сформованих життєвих традицій, звичок, принципів і норм; швидкості й інтенсивності процесу нововведень; характеру і масштабів загрози влади; розуміння необхідності змін, причетності до них людей, довіри до ініціаторів і керівників [6, с. 157].

Варто зазначити, що оновлення підприємствами способів господарювання потребує спеціальної інноваційної підготовки працівників, що значно спрощує систему взаємовідносин між різними учасниками інноваційного процесу, сприяє створенню між ними атмосфери взаєморозуміння, усвідомлення необхідності і важливості інновацій для забезпечення ефективного розвитку кожного підприємства та добробуту його працівників.

Зазначається, що налагодженість інноваційного процесу в основному залежить від рівня зацікавленості його учасників (вчених, конструкторів, інженерів, безпосередніх працівників) у швидкому і економічно ефективному впровадженні результатів інновацій у виробництво [4, с. 35—37]. Безумовно впровадження та освоєння новацій (моделі і модифікації техніки, технології, нові сорти і гібриди рослин та породи тварин, хімічні та біологічні препарати) стримується також рядом інших чинників, серед яких найбільш вагомими є низька платоспроможність господарств і відсутність достовірної та повної інформації про новітні вітчизняні наукові розробки в основних галузях виробництва.

У контексті зазначеного велике значення матиме реальна мотивація, матеріальна і моральна зацікавленість керівництва в реалізації інноваційної політики на підприємствах. Усе це спонукає виокремити мотиваційні чинники, що у більшості випадків впливають на ставлення керівництва підприємств до інновацій: знання і професіоналізм, рівень зацікавленості, кваліфікаційний рівень, особисті цілі і якісні характеристики, сприятливе поле діяльності та інші. Відповідно трудовому і інноваційному потенціалам притаманний свій склад мотиваційних чинників (рис. 1).

Сучасний виробничий процес практично на кожному підприємстві постійно потребує інноваційних змін, котрі у свою чергу від працівників вимагають активного проявлення великого інтелекту, усвідомленого визначення цілей та прийняття рішень. Характерно, що для кожної конкретної групи працівників існує своя сукупність мотивів, котрі характеризуються різним співвідношенням і забезпечують спонукання їх до інноваційної діяльності. Проблема ефективної мотивації до цих пір залишається не вирішеною, оскільки мотивація, як біологічний і психологічний механізм, актуальна для будь-якого стану розвитку підприємства. А тому особливого значення і надалі набуватиме більш повне розкриття особистості у складі кожної групи потенціалу в процесі інноваційної діяльності. Відповідно розвиток мотиваційного процесу, що знаходиться в основі розвитку творчого потенціалу працівників, сприятиме регулюванню їхньої поведінки і спонукатиме до задоволення їхніх інтересів у області нововведень.

За вимогами сьогодення на підприємствах повинні працювати висококваліфіковані ке-

Передплатний індекс 21847

рівники та активно й ефективно здійснювати інноваційну політику. Зазвичай керівник повинен бути наділеним компетентністю бачити основні цілі колективу, сприймати його нові ідеї, знати технологію виробництва і особливості становлення підприємництва у складних ринкових умовах.

Однак у більшості випадків реалізація керівниками інноваційних процесів знаходиться у нестійкому стані. Це проявляється, як показали вибіркові опитування, у свідомому порушенні системи управління науково-технічною й виробничою діяльністю (9,5%), байдужому підході до оцінки значення наукових досліджень і розробок (14,1%), неможливості придбати мало витратні інноваційні продукти (26,3%), прагненні уникнути труднощів при впровадженні нововведень (15,6%), прийнятності виробництва традиційних видів продукції (11,3%), відсутності мотивації до розвитку інноваційних ініціатив працівників-раціоналізаторів і винахідників (23,2%).

Встановлено, що психологічна переорієнтація більшості керівників різних рівнів не встигає за змінами на виробництві, а його зв'язки із системою підготовки кадрів інноваційної сфери є неефективними і не відповідають його сучасним потребам. У більшості випадків у цьому питанні підприємства зосереджують в основному увагу на вирішенні поточних проблем, не усвідомлюючи того, що такими діями вони не зможуть забезпечити своє майбутнє і бажані перспективи свого інноваційного розвитку. Водночас мотивація до впровадження інновацій, керівництво і взаємовідносини з учасниками трудового процесу є вирішальними чинниками у подальшому ефективному розвитку підприємств.

Відтак об'єктами інноваційної діяльності слід вважати:

— нові знання про передові технології і інтелектуальні продукти,

— інноваційні техніко-технологічні програми і проекти,

— інфраструктура виробництва і підприємництва,

— виробниче обладнання та процеси,

— сировинні ресурси і товарна продукція,

— організаційно-технічні рішення (виробничого, адміністративного, комерційного спрямування),

— структура виробництва і якість продукції,

— механізми формування споживчого ринку і збуту продукції.

Зазначимо, що нині суттєву увагу слід надати встановленню ділових відносин між усіма суб'єктами життєвого шляху (придбання, впровадження, оцінка результатів) нововведень. Позитивний результат можна досягти за рахунок мотивації поєднання інтересів новаторів і підприємств. Тут керівництву підприємства особливе значення варто надати ефективному використанню інтелектуального потенціалу працівників, стимулюванню їхньої творчої діяльності та запропонованим новим ідеям. А тому доцільно застосовувати конкурсне стимулювання, котре дає можливість з усієї сукупності заявлених інноваційних рішень обирати і преміювати найбільш прогресивні і значимі. Наразі розмір премії не повинен пов'язуватися з цінністю винаходу і створюваної ним економією (прибутком).

Під час стимулювання інноваційної діяльності необхідно:

— створити взаємодоповнюючу систему стимулювання праці працівників;

— оптимізувати використання матеріальних (15% винагороди за корисний і прибутковий винахід) та моральних стимулів;

— практикувати застосування організаційно-психологічних стимулів;

— забезпечити дієвість постійного процесу стимулювання праці працівників інноваційної сфери;

— створювати належні умови новаторам і винахідникам для розкриття їхніх творчих можливостей в інноваційному процесі.

Відповідно до Закону України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі" держава стимулює створення і використання винаходів (корисних моделей), встановлює винахідникам і особам, котрі використовують їх, пільгові умови оподаткування і кредитування, надає їм інші пільги згідно з чинним законодавством України [5]. В основному керівництво підприємств при стимулюванні праці працівників ставить перед собою завдання, котре полягає в тому, щоб максимально активізувати творчу активність осіб, зайнятих нововведеннями й мотивувати їхню роботу на досягнення бажаного успіху. Наразі творча активність в інноваційній діяльності підприємств повинна досягатися шляхом збалансованого поєднання різних стимулів, котрі повинні бути конкретизовані відповідно до виробничих завдань підприємств: раціональної структури, розподілу виробничих ресурсів, ефективного використання земельних ресурсів, розвитку інтелектуального (професійні знання, підприємливість, стратегічне мислення, висока ерудиція) потенціалу працівників, котрий доцільно реалізувати в інноваційних процесах.

Передплатний індекс 21847

Слід зазначити, що натепер для працівників мотивація висування раціоналізаторських пропозицій відіграє немало важливу роль, оскільки окрім одержання додаткового доходу забезпечує самовираження у досягненні конкретних результатів та дає їм можливість відчути себе причетними до справ підприємств. Одночасно практика застосування системи раціоналізаторських пропозицій дозволяє значно розширити діапазон напрямів удосконалення виробництва та повністю задовольнити потреби підприємств щодо проведення наукових досліджень з метою збільшення числа оригінальних винаходів, нових ідей і задумів, котрі можуть знайти своє втілення у наступних інноваціях. Наразі матеріальну винагороду авторів винаходів доцільно поєднувати з моральними стимулами (причетність до функціонування конкретного підприємства, визнання особистих досягнень, творча самореалізація, справедливість оцінки), що займають важливе місце у мотивації винахідницької та інноваційної діяльності.

ВИСНОВКИ

Отже, оскільки мотивація і результативність впровадження інновацій є складними і непередбачуваними явищами, то необхідно так мотивувати організацію інноваційного процесу, щоб кожен працівник докладав максимум зусиль для виконання поставлених підприємством завдань, незалежно від своїх особистих проблем. Водночас слід ураховувати, що ефективність інноваційної діяльності залежить в передусім від економічної заінтересованості як виробників інноваційної продукції, так і її споживачів.

У подальшому мотивація до інноваційної діяльності буде посилюватися при функціонуванні зв'язку між інноваційною активністю підприємств і їхніми працівниками. Однак обов'язково повинна забезпечуватися взаємопов'язаність трудових результатів конкретних працівників з інтересами підприємств у частині стимулювання високопродуктивної діяльності, котре доцільно проводити на основі раціонального поєднання засобів матеріального і морального заохочення працівників.

Вважаємо, що у перспективі основними напрямами розвитку інноваційної діяльності на підприємствах повинні бути: посилення проведення науково-виробничих досліджень і розробок, використання нових методів мотиваційної роботи, придбання сучасних машин і обладнання, високотехнологічна підготовка основного виробництва і переробних галузей, впровадження новітніх ресурсозберігаючих технологій, професійна реклама конкурентоспроможної продукції. Лише за таких умов можна прогнозувати перспективи налагодження інноваційної діяльності на всіх діючих натепер підприємствах та забезпечення їхнього ефективного розвитку.

Література:

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. К.: МЗУУП, 1994. 304 с.

2. Лаврук О.В. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2010. № 5. С. 123—127.

3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. К.: Дело, 1992. 702 с.

4. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.

5. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі. Закон введено в дію Постановою Верховної Ради України від 23 грудня 1994 року № 3769-XII. Із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 14 квітня 2009 року № 1256-VI. URL: http://wipo.int

6. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. К.: МАУП, 2001. 168 с.

References:

1. Afonin, A.S. (1994), Osnovy motivatsii truda: organizatsionno-ekonomicheskiye aspekty [Fundamentals of labor motivation: organizational and economic aspects], MZUUP, Kyiv, Ukraine.

2. Lavruk, O.V. (2010), "Motivational mechanism of innovative activity of agricultural enterprises", Ekonomika APK, vol. 5. pp. 123—127.

3. Mescon, M. Albert, M. and Hedoury, F. (1992), Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management], Delo, Kyiv, Ukraine.

4. Mikhailova, L.I. Gutorov, O.I. Turchina, S.G. and Sharko, I.O. (2015), Innovatsiinyi menedzhment: navch. posibnyk. Vyd. 2-he [Innovative management: textbook. View. 2nd], Center for educational literature, Kyiv, Ukraine.

5. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), The Law of Ukraine "On the protection of rights to inventions and utility models", available at: http://wipo.int (Accessed 20 Feb 2021).

6. Sladkevich,V.P. (2001), Motivatsionnyy menedzhment [Motivational management], MAUP, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2021 р.

Передплатний індекс 21847