

УДК 658.014.1

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.5

Вікторія В. Прохорова, Вікторія І. Чобіток
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна
**ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНСКИХ ПРОЦЕССОВ ЯК ДЕТЕРМИНАНТНО-
МОТИВАЦІЙНА ОСНОВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті досліджено актуальні проблеми вдосконалення управлінських процесів та формування ефективної бізнес-моделі підприємств. Зокрема, наголошується, що в сучасних умовах господарювання потенціальному людському ресурсу не надають найбільшій значущості, про що свідчать повільна позитивна динаміка його розвитку, відсутність ефективних мотиваційних векторних напрямів, орієнтації на рівень комфорту, індикаторів «щастя» та інше. Результати дослідження доводять, що більшість сучасних інноваційних розробок направлено на розвиток процесу цифровізації, що знижує роль доцільності та важливості людини. Проте в конкретний проміжок часу лише від потенціальних людських ресурсів залежить ефективний розвиток цифрових технологій та формування інтелектуалізації управлінських процесів. Визначено, що ефективна система мотивації є основою побудови бізнес-моделі підприємств, яка надає можливість підвищувати рівень їх конкурентоспроможності. Зазначено також, що на переважній більшості вітчизняних промислових підприємств відсутні або є недосконалими адекватні механізми формування ефективної системи мотивації, які відповідають сучасній специфіці, що зумовлює необхідність їх подальшої розробки. Проведено детальний аналіз змістовних теорій мотивації персоналу, розглянуто системи мотивації працівників у зарубіжних країнах. Запропоновано мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств, який ґрунтується на людиноцентрованій орієнтації та ефективних управлінських рішеннях щодо формування та використання колективного інтелекту, що надасть можливість забезпечити планолюбний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів побудови бізнес-моделей на конкурентних ринках, та який є основою відтворювального процесу усіх рівнів управління холістичним розвитком підприємств. Визначено, що сучасні системи мотивації, які використовуються на вітчизняних підприємствах, не відповідають світовим трендам. Відповідно, промисловим вітчизняним підприємствам необхідно сформувати систему цінностей, враховувати потреби своїх працівників, мотивувати їх, знаходити індивідуальні підходи до кожного працівника, що в підсумку стане фундаментом для формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи ефективної бізнес-моделі підприємств.

Ключові слова: *система мотивації; стимули; персонал; управління холістичним розвитком; мотиваційний механізм; детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств; потенціальний людський ресурс.*

Викторія В. Прохорова, Викторія И. Чобиток
Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина
**ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ
КАК ДЕТЕРМИНАНТНО-МОТИВАЦИОННАЯ ОСНОВА
БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье исследованы актуальные проблемы совершенствования управленческих процессов и формирования эффективной бизнес-модели предприятий. В частности, отмечается, что в современных условиях хозяйствования потенциальному человеческому ресурсу не придают особой значимости, о чем свидетельствуют медленная положительная

динамика его развития, отсутствие эффективных мотивационных векторных направлений, ориентации на уровень комфорта, индикаторов «счастья» и прочее. Результаты исследования показывают, что большинство современных инновационных разработок направлены на развитие процесса цифровизации, что снижает роль целесообразности и важности человека. Однако в конкретный промежуток времени только от потенциальных человеческих ресурсов зависит эффективное развитие цифровых технологий и формирование интеллектуализации управленческих процессов. Определено, что эффективная система мотивации является основой построения бизнес-модели предприятий, которая предоставляет возможность повышать уровень их конкурентоспособности. Отмечено также, что на подавляющем большинстве отечественных промышленных предприятий отсутствуют или являются несовершенными адекватные механизмы формирования эффективной системы мотивации, соответствующие современной специфике, что актуализует необходимость их дальнейшей разработки. Проведён детальный анализ содержательных теорий мотивации персонала, рассмотрены системы мотивации работников за рубежом. Предложен мотивационный механизм формирования и использования коллективного интеллекта в процессе обеспечения холистического развития предприятий, основанный на человекоцентричной ориентации и эффективных управленческих решениях по формированию и использованию коллективного интеллекта, что позволит обеспечить планомерное управляющее воздействие с помощью организационных, экономических и социальных мероприятий как управляющих импульсов построения бизнес-моделей на конкурентных рынках, и который является основой воспроизводственного процесса всех уровней управления холистическим развитием предприятий. Определено, что современные системы мотивации, которые используются на отечественных предприятиях, не соответствуют мировым трендам. Соответственно, промышленным отечественным предприятиям необходимо сформировать систему ценностей, учитывать потребности своих работников, мотивировать их, находить индивидуальные подходы к каждому работнику, что в итоге станет фундаментом для формирования процесса интеллектуализации управленческих процессов как детерминантно-мотивационной основы эффективной бизнес-модели предприятий.

Ключевые слова: система мотивации; стимулы; персонал; управление холистическим развитием; мотивационный механизм; детерминантно-мотивационная основа бизнес-модели предприятий; потенциальный человеческий ресурс.

Viktoriia V. Prokhorova, Viktoriia I. Chobitok
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine
MANAGEMENT PROCESS INTELLECTUALIZATION
AS A DETERMINANT AND A MOTIVATIONAL FRAMEWORK
FOR BUILDING AN ENTERPRISE BUSINESS MODEL

The article examines the contemporary issues of enhancing management processes and building an effective business model for enterprises. In particular, it is argued that in modern economic realia, human resources potential has not become of paramount importance as evidenced by its slow positive development dynamics, the lack of effective motivational vector perspectives, focus to a certain comfort level or indicators of happiness, etc. The findings have revealed that most of modern innovative research studies basically refer to boosting the digitalization process, thus reducing the role and significance of a human. However, in a specific time period, effective development of digital technologies and facilitation of management process intellectualization are greatly affected by the availability of human resources potential. The study asserts that an effective motivation system is a fundamental basis for designing an enterprise business model able to enhance its competitiveness. Apparently, it is noted that the majority of Ukrainian industrial

enterprises lack or have poorly defined adequate mechanisms for developing an effective motivation system to respond to modern challenges which provides implications for further research. This study also presents an in-depth analysis of meaningful theories of employee motivation and explores the domestic and global employee motivation practices. The authors suggest a motivational mechanism of developing and utilizing collective intelligence to ensure holistic development of enterprises based on a human-centered approach and effective management decisions on building and implementing the benefits of collective intelligence which will give an impetus to balanced managerial effects by using a range of organizational, economic and social tools as the drivers for creating effective business models in competitive markets, and which will lay the basis for the reproduction process at all levels in the context of managing holistic development of enterprises. It is argued that the current incentive systems used at domestic enterprises in Ukraine do not meet international trends and best practice. Thus, a conclusion has been made that Ukrainian industrial enterprises should design a relevant system of values, consider their personnel needs, motivate their staff, and find individual approaches to each employee. All the above will ultimately contribute to management process intellectualization as a determinant and a motivational framework for building an enterprise business model.

Keywords: *motivation system; incentives; personnel; holistic development management; motivational mechanism; a determinant and a motivational framework for building an enterprise business model; potential human resource.*

Постановка проблеми. Актуальність теми визначається тим, що в сучасних умовах господарювання потенціальному людському ресурсу не надають найбільшої значущості про, що свідчить повільна позитивна динаміка його розвитку, відсутність ефективний мотиваційних векторних напрямів, орієнтації на рівень комфорту, індикатори «щастя» та інше.

Більшість сучасних інноваційних розробок направлено на розвиток процесу цифровізації, що знижує роль доцільності та важливості людини, але в конкретний проміжок часу, лише від потенціальних людських ресурсів залежить ефективний розвиток цифрових технологій та формування інтелектуалізації управлінських процесів.

Основними напрямками інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств є раціоналізм (інтелект, розум), емпіризм (досвід) і віра (переконання, світогляд).

При прогнозуванні інтелектуалізації управлінських процесів на підприємстві необхідно акцентувати увагу на ті компетенції, які необхідні і затребувані при використанні потенціальних людських ресурсів, з урахуванням вимог цифрової економіки та фокусування на векторну направленість економіки знань, що буде підґрунтям для формування бізнес-моделі підприємств з розвитку процесу інноваційності та людської думки.

Низький рівень мотиваційної основи потенціального людського ресурсу знижує процес розвитку підприємств та суспільства в цілому, що формує актуальні векторні напрями трансформації на ринку праці та вимагає першочергової уваги.

Аналіз публікацій щодо формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств свідчить про те, що цими актуальними питаннями, займалися зарубіжні і вітчизняні науковці, такі як: Н. Гавкалова [1], О. Денисюк та А. Гаміє [2], А. Колот та С. Цимбалюк [3], О. Кузьмін та О. Бодарецька [4], Т. Питерс та Р. Уотермен [5], В. Прохорова та В. Проценко [6], О. Раєвнева [7], Ж. Рюс [8] та іншими.

Питання формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств є актуальним та потребують подальшого дослідження.

Мета статті – є формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств в сучасних умовах господарювання.

Виклад основних результатів. Головною частиною життя більшої кількості людей є розвивання їх здібностей, вдосконалення навичок, удосконалення знань, реалізація основних потреб і мотивів за рахунок виконання професійної діяльності.

Ефективна система мотивації є основою формування бізнес-моделі підприємств, яка надає можливість підвищувати рівень їх конкурентоспроможності. На вітчизняних промислових підприємствах, в більшій мірі, відсутні або недосконалі механізми формування ефективної системи мотивації, адекватних сучасній специфіці, потребують подальшої розробки.

Аналіз концепцій і теорій мотивації є основою мотиваційного механізму формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холистичного розвитку підприємств за рахунок стимулювання і мотивації дій працівників з метою підвищення ефективності їх діяльності. Ефективність системи мотиваційних моделей в холистичному управлінні підприємствами повинна враховувати мотиваційні механізми та систему критеріїв і показників діяльності промислового підприємства і кожного працівника зокрема.

Процес інтелектуалізації управління холистичним розвитком промислових підприємств залежить від системи навчання, що є інструментом, який підвищує рівень взаємовідносин між працівниками та керівниками, підвищує рівень системи мотивації, та є індикатором підвищення рівня задоволеності від творчого процесу праці. За умов визначення явних і прихованих потреб та мотивів працівника, що рухають потенціальним його розвитком та спонукають до продуктивної роботи, можна розробити ефективну систему управління, що забезпечить холистичний розвиток підприємств, визначить методи їх реалізації як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

Завдання з інтелектуалізації управління холистичним розвитком промислових підприємств полягають у визначенні векторних напрямів формування та вдосконалення мотиваційної системи підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів матеріальної і нематеріальної мотивації, дозволяють виявити потреби працівників, створити умови для зростання продуктивності праці, підвищити ефективність виробництва і забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

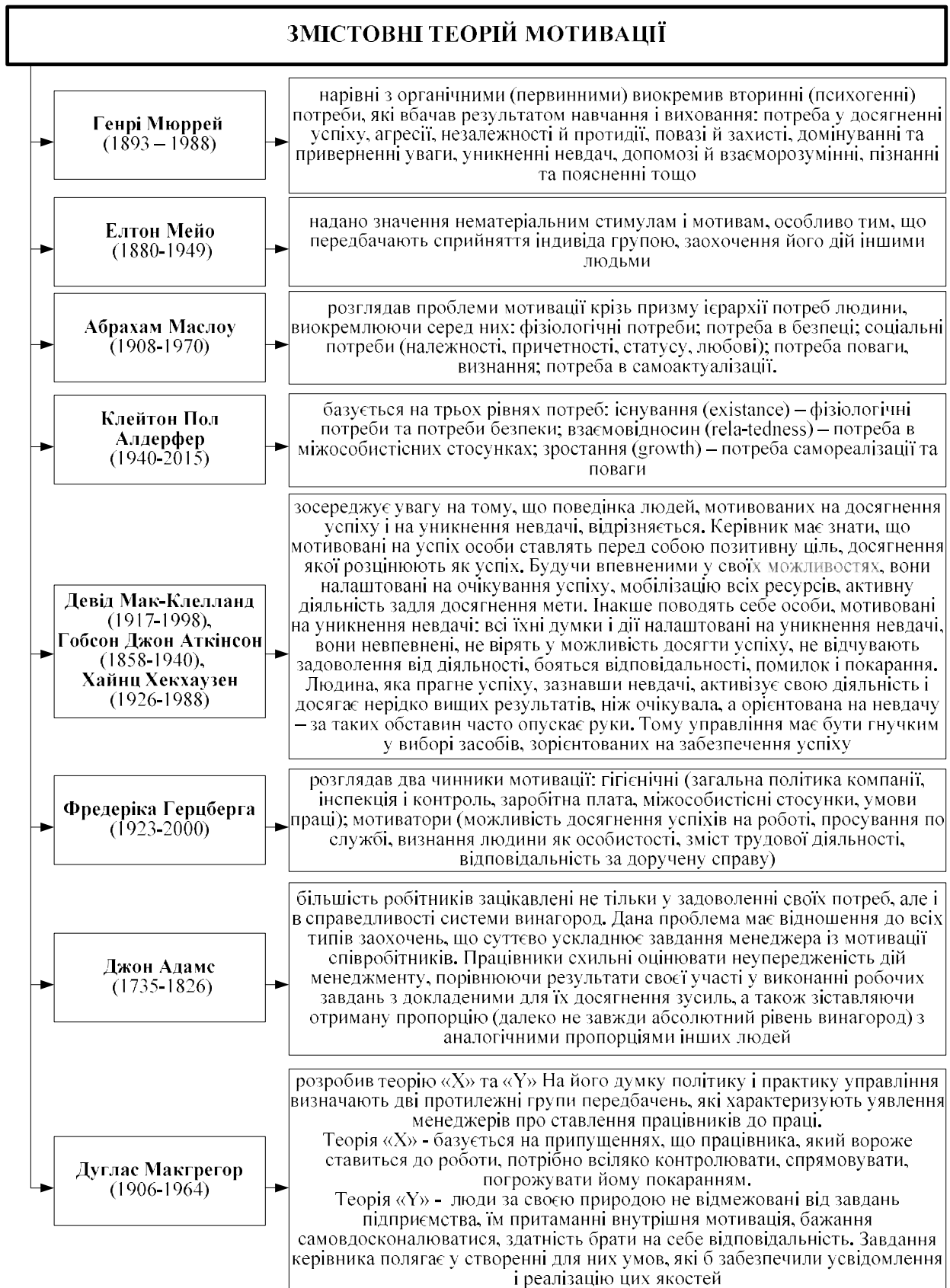
Запропоновані змістовні теорії мотивації працівників направлені на визначення і класифікацію потреб, що спонукають їх до дій.

Детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників наведено на рис. 1.

Детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників свідчить про те, що питання формування ефективної системи мотивації було і є актуальним протягом всього існування людства. Формувалися мотиваційні теорії, впроваджувалися практичні рекомендації, які, в свою чергу, адаптувалися до змін суспільства, його вимог та намагалися ефективно використовувати потенціальні людські ресурси.

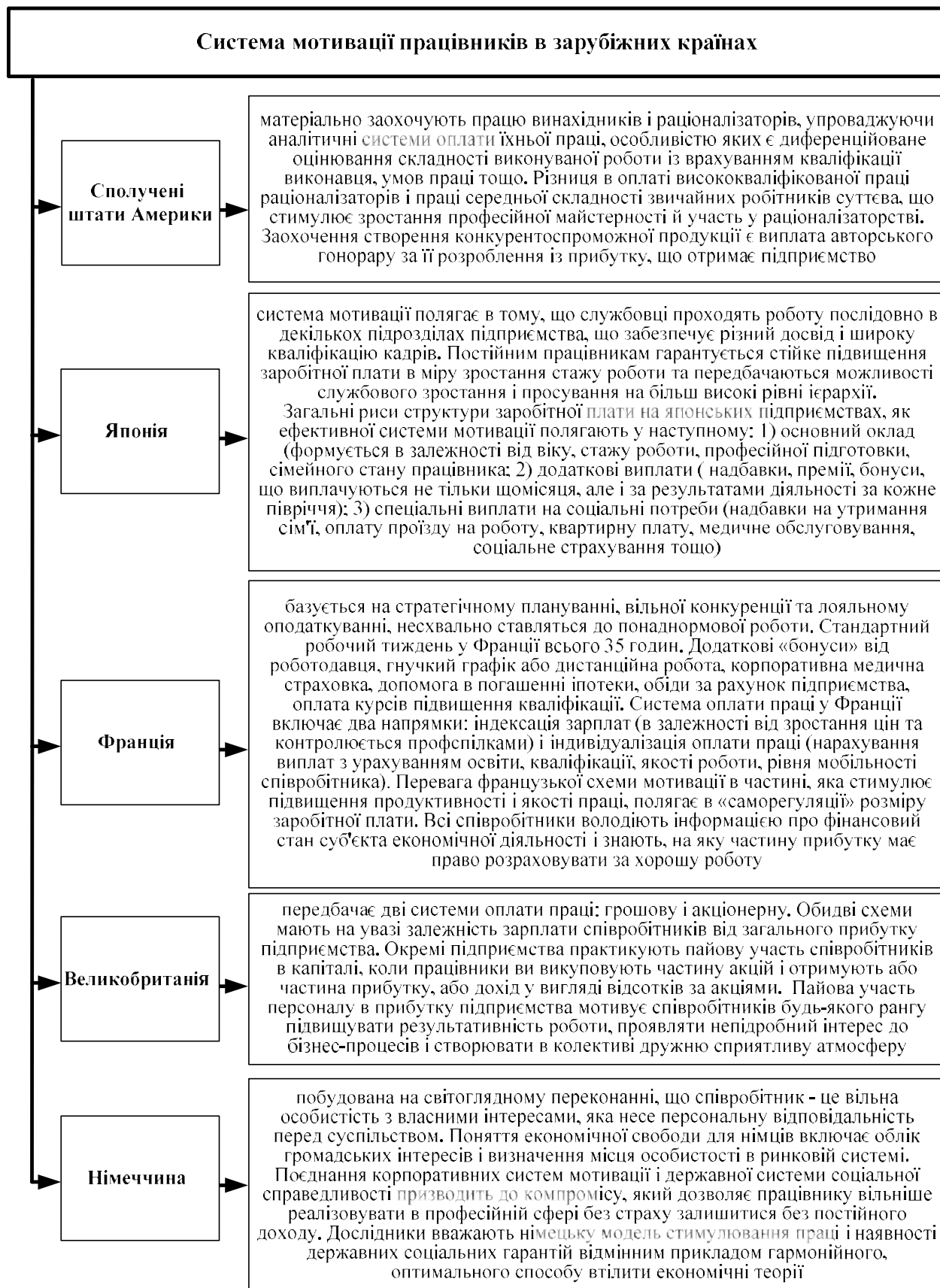
Система мотивації працівників в різних країнах суттєво відрізняється та формує свої пріоритети (рис. 2).

Реалізація мотиваційної концепції можлива за умов ефективної системи стимулювання інтелектуалізації, ініціативності та творчого підходу до роботи працівників підприємств, що забезпечує не лише їх розвиток, а й розкриває потенціальні можливості працівників, формуючи креативні напрями холистичного розвитку, підвищуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал, що є детермінантно-мотиваційною основою бізнес-моделі підприємств.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Система мотивації працівників в зарубіжних країнах

Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств буде високою за умов коли: працівники будуть мати доступ до інформації (оперативної, всебічної, повної і достовірної) про основні проблеми, які виникають у діяльності підприємства; ініціативу працівників із удосконалення роботи підприємства, створення і реалізації креативних нововведень буде належним чином винагороджено.

Сучасні промислові вітчизняні підприємства мають значні інтелектуальні потенціальні людські ресурси, але питанням формування ефективної системи мотивації приділяється мало уваги, керівництво не намагається утримати своїх співробітників. Головним регулятором вітчизняної системи мотивації є підвищенні або зниженні рівня заробітної плати в залежності від ефективного вкладу працівника. В передових країнах світу на підприємствах піклуються про працівників, забезпечуючи житлом, оплачуючи навчання, фінансуючи сімейні свята, чим підвищують лояльність працівників, на вітчизняних підприємствах ці елементи системи мотивації відсутні.

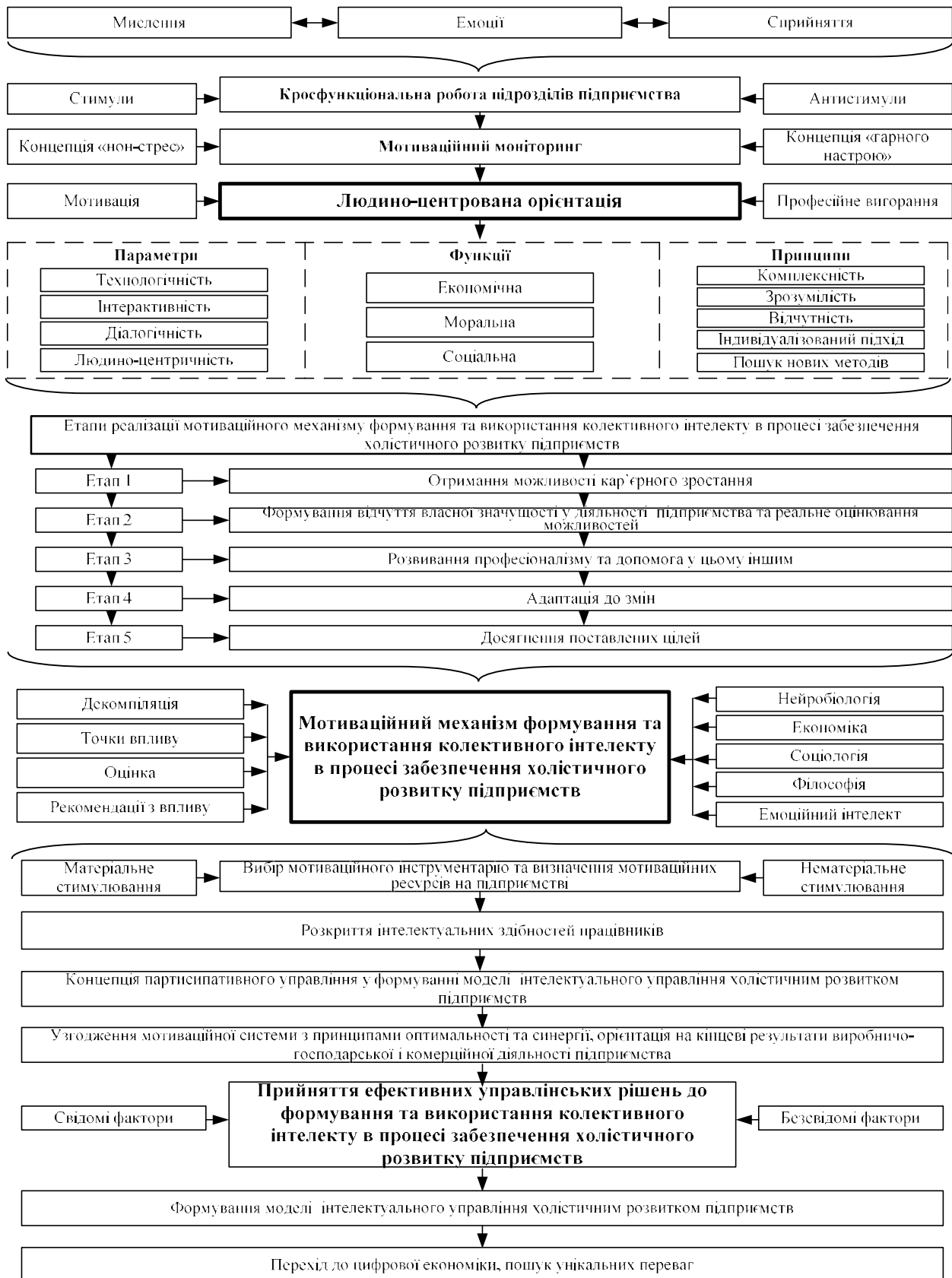
Суспільством накопичений достатньо великий досвід в формуванні ефективної системи мотивації працівників. Вітчизняні та зарубіжні науковці виокремлюють декілька аспектів, а саме:

- адміністративний аспект (полягає в регламентації праці, в застосуванні різних систем адміністративних покарань і заохочень);
- економічний аспект (полягає в розробці та застосуванні систем матеріального стимулювання, спрямованого на винагороду результатів праці);
- соціальний аспект (враховує залученість людини в процесі праці в певний колектив);
- психологічний аспект (дозволяє враховувати в процесі мотивації різноманітні і неповторні індивідуальні риси і особливості особистості, її потреби, цінності, очікування).

На практиці в різних комбінаціях і пропорціях присутні всі аспекти системи мотивації працівників, більшу роль відіграють фактори, що впливають на створення мотиваційного клімату, зокрема організація виробничого процесу, оскільки система стимулювання, прийнята на підприємстві, має пряме відношення до мотивації праці її працівників. За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними, матеріальними, моральними, адміністративними. В даний час стоїть завдання суттєво підвищити рівень інтенсивності та якості роботи, використання колективного інтелекту, з урахуванням соціальних чинників – урахування інтересів працівників та підприємства, формування ефективних заходів та створення необхідних (матеріальних, економічних, ергономічних, екологічних та інших) умов для інтелектуального розвитку особистості на виробництві.

Використання концепції партисипативного управління передбачає формування технології управління персоналом, основою якої є залучення до процесу прийняття управлінських рішень усіх працівників підприємства та використання креативно-інноваційного їх потенціалу, ідентифікує цінності працівника із цінностями підприємства, координує взаємні цілі, об'єднує інтелектуалізаційний потенціал працівників, підтримуючи їх пропозиції щодо вдосконалення холістичного розвитку підприємства, як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

Формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств полягає в узгодженні з принципами оптимальності та синергії системи стимулювання діяльності працівників і орієнтується на кінцеві результати виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства, продукуючи ефективні бізнес-моделі.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 3. Мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холистичного розвитку підприємств

Запропонований мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холистичного розвитку підприємств (рис. 3) ґрунтується на людино-центрованій орієнтації та ефективних управлінських рішеннях щодо формування та використання колективного інтелекту, що надасть можливість забезпечити планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів формування бізнес-моделей на конкурентних ринках та є основою відтворювального процесу усіх рівнів управління холистичним розвитком підприємств.

Необхідно враховувати що, кожен працівник має певні специфічні структури мотивації, які залежать від індивідуальних особливостей (досвіду, характеру і цінностей). Визначення факторів мотивації працівника є для керівника основою, тому що, саме співвідношення внутрішніх і зовнішніх потреб працівника є основою для формування та порівняння з інтересами підприємства і розробки ефективної системи мотивації.

Основними проблемами на вітчизняних підприємствах, що ґрунтуються на низькому рівні системи мотивації працівників співробітників є: плінність кадрів; високий рівень конфліктності; низький рівень дисципліни; слабкий зв'язок результатів праці і заохочень; відсутність умов для самореалізації потенціалу працівників; низький рівень якості управління; слабкий розвиток кар'єрного зростання; недостатній рівень уваги до навчання і підвищення кваліфікації.

В мотиваційному механізмі формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холистичного розвитку підприємств працівник повинен розглядатися як особистість (людино-центрована орієнтація).

Для побудови ефективної мотиваційної системи на підприємстві необхідно застосувати певні заходи стимулювання персоналу, а й врахувати сукупність факторів для управління стимулюванням персоналу, що дозволить утворити міцні зв'язки між підприємством і його працівниками та буде основою формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

Висновок. Отже, в сучасних умовах господарювання потенціальному людському ресурсу не надають найбільшої значущості про, що свідчить повільна позитивна динаміка його розвитку, відсутність ефективних мотиваційних векторних напрямів, орієнтації на рівень комфорту, індикатори «щастя» та інше.

Більшість сучасних інноваційних розробок направлено на розвиток процесу цифровізації, що знижує роль доцільності та важливості людини, але в конкретний проміжок часу, лише від потенціальних людських ресурсів залежить ефективний розвиток цифрових технологій та формування інтелектуалізації управлінських процесів.

Проведено детальний аналіз змістовних теорій мотивації працівників, розглянуто системи мотивації працівників в зарубіжних країнах.

Запропоновано мотиваційний механізм формування та використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холистичного розвитку підприємств, який ґрунтується на людино-центрованій орієнтації та ефективних управлінських рішеннях щодо формування та використання колективного інтелекту, що надасть можливість забезпечити планомірний управлінський вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів як керуючих імпульсів формування бізнес-моделей на конкурентних ринках та є основою відтворювального процесу усіх рівнів управління холистичним розвитком підприємств.

Визначено, що сучасні системи мотивації які використовуються на вітчизняних підприємствах, не відповідають світовим вимогам. Відповідно, промисловим вітчизняним підприємствам необхідно сформулювати систему цінностей, враховувати потреби своїх працівників, мотивувати їх, знаходити індивідуальні підходи до кожного працівника, що в

підсумку може послужити фундаментом формування процесу інтелектуалізації управлінських процесів як детермінантно-мотиваційної основи бізнес-моделі підприємств.

References

Література

1. Havkalova, N.L. (2007). Sotsialno-ekonomichniy mekhanizm efektyvnosti menedzhmentu personalu: metodolohiia ta kontseptsiia formuvannia [Socio-economic mechanism of personnel management efficiency: methodology and concept of formation]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. 400 p. [in Ukrainian].
1. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
2. Denysiuk, O.V., Hamiie, A.M. (2014). Kontseptualni zasady upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom pidprijemstva [Conceptual principles of management of organizational development of the enterprise]. Biznes-inform [Business-inform], No. 8, P. 204–228 [in Ukrainian].
2. Денисюк О. В. Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства / О. В. Денисюк, А. М. Гаміє // Бізнес-інформ. – 2014. – № 8. – С. 204–228.
3. Kolot, A.M., Tsymbaliuk, S.O. (2011). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Staff motivation: a textbook]. Kyiv: KNEU. 397 p. [in Ukrainian].
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
4. Kuzmin, O.Ye., Bodaretska, O.M. (2015). Vzaiemozv'iazok poniat «motyvatsiia» ta «motyvuvannia» u systemi motyvuvannia personalu pidprijemstv [Relationship between the concepts of "motivation" and "motivation" in the system of motivation of personnel of enterprises]. Biznes Inform [Business Inform], No. 1, P. 347–352 [in Ukrainian].
4. Кузьмін О. Є. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств / О. Є. Кузьмін, О. М. Бодарецька // Бізнес Інформ. – 2015. – № 1. – С. 347–352.
5. Piters, T., Uotermen, R. (1986). V poiskakh effektivnogo upravleniia [In search of effective management]. Moscow: Progress. 424 p. [in Russian].
5. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.
6. Prokhorova, V.V., Protsenko, V.M., Chobitok, V.I. (2015). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidprijemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia: monohrafiia [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment: monograph]. Kharkiv: Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy. 291 p. [in Ukrainian].
6. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія / В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток. – Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. – 291 с.
7. Raievnjeva, O.V. (2006). Upravlinnia rozvytkom pidprijemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiia [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models: monograph]. Kharkiv: VD "INZhEK". 496 p. [in Ukrainian].
7. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
8. Rius, Zh. (1998). Postup suchasnykh idei: Panorama novitnoi nauky [Progress of modern ideas: Panorama of modern scienc]. Translated from French by V. Shovkun. Kyiv: Osnovy. 669 p. [in Ukrainian].
8. Рюс Ж. Поступ сучасних ідей: Панорама новітньої науки / Рюс Жаклін; пер. з фр. В. Шовкун. – К.: Основи, 1998. – 669 с.
9. Chobitok, V.I., Borovok, Ye.O. (2013). Motyvatsii yak faktor pidvyshchennia produktyvnosti pratsi na
9. Чобіток В. І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на

- pidprijemstvi [Motivation as a factor in increasing labor productivity at the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport Economics and Industry], No. 42, P. 342–346 [in Ukrainian].
10. Chobitok, V.I., Dybalina, S.V. (2015). Formuvannia systemy motyvatsii pratsivnykiv na promyslovykh pidprijemstvakh: teoretychnyi aspekt [Formation of the system of motivation of workers at industrial enterprises: theoretical aspect]. *Ekonomika i rehion* [Economy and region], No. 3, P. 71–76 [in Ukrainian].
11. Arefieva, O.V., Arefiev, S.O., Miahkykh, I.M. (2018). Theoretical Surplus Formation of Adaptive Management by Changes of Potential Enterprise. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 5(10). Retrieved from: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/120>.
12. Wikipedia, the free encyclopedia. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> [in Ukrainian].
13. Zukhvali i mudri tsytaty Vinstona Cherchyllia [Bold and wise quotes from Winston Churchill]. Retrieved from: <http://tut-cikavo.com/suspilstvo/tsytaty-ta-aforyzmy/575-zukhvali-i-mudri-tsitati-vinstona-cherchillya> [in Ukrainian].
- підприємстві / В. І. Чобіток, Є. О. Боровок // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 342–346.
10. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В. І. Чобіток, С. В. Дибаліна // Економіка і регіон. – 2015. – № 3. – С. 71–76.
11. Arefieva O. V. Theoretical Surplus Formation of Adaptive Management by Changes of Potential Enterprise / O. V. Arefieva, S. O. Arefiev, I. M. Miahkykh // *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. – 2018. – Vol. 5, No. 10. – Retrieved from: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/120>.
12. Вікіпедія, вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
13. Зухвалі і мудрі цитати Вінстона Черчилля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tut-cikavo.com/suspilstvo/tsytaty-ta-aforyzmy/575-zukhvali-i-mudri-tsitati-vinstona-cherchillya>.