

2. Vagonova, O. G. "Business education as a factor in the implementation of the knowledge economy." *Economic Bulletin of the National Mining University*, no. 3, 2017, pp. 142 – 154.
3. Yeremenko, A.V. "Intellectual Property." *Science and innovation*, no. 7, 2008, pp. 5-9.
4. Zhytchenko, G.O. "The essence and definition of the concept of "intellectual capital"." *Economy and society*, no. 12, 2017, pp. 255-259.
5. Zelisko, I. M., and G. Yu. Ponomarenko. *Management of intellectual capital of enterprises: monograph*, 2015.
6. Ivaniuta, T. M. "Protection of information in the information security system of the enterprise." *Participation of youth in the development of the economy and society of Ukraine: abstracts of reports of the 3rd All-Ukrainian scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists*. Kyiv, NUHT, 2012, pp. 72-73, old1.nuft.edu.ua/pdf_doc/konferencii/pdf.pdf. Accessed March 4, 2023
7. Iliashenko, S. M. *Problems and prospects of market-oriented management of innovative development*. Sumy, Papyrus Printing House LLC, 2011.
8. Iliashenko, S. M., Kozhushko, O. V., Golysheva, E. O., and A. V. Kolodka. *Management of intellectual capital of the enterprise: a monograph*. Sumy, "Territory" LLC, 2017.
9. Kendiukhov, O. V. "The mechanism of managing the protection of intellectual capital of an industrial enterprise." *Efficient economy*, no. 6, 2019, www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7297. Accessed March 4, 2023
11. Lipysh, L. G., Khilukha, O. A., and M. A. Kushnir. "The influence of intellectual capital on enterprise knowledge management." *Problems of the systemic approach in economics*, issue 3 (1), 2019, pp. 230-239. doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-33
12. Mazarchuk, A. Yu., and I. I. Tkach. "Analysis of the structure of intellectual capital of the enterprise." *Bulletin of the Khmelnytskyi National University (Series "Economic Sciences")*, vol. 4, no. 6, 2010, pp. 336-339
13. Manukhina, M. Yu. "Intellectual capital and its role in the formation of an innovative economic system." *Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, no. 6 (230), 2016, pp. 82-86.
14. Parii, O. M. "The mechanism of managing the intellectual capital of the enterprise." *Bulletin of the Zhytomyr State University of Technology (Ser. Economics, management and administration)*, no. 1, 2019, pp. 24-28.
15. Rotan, N. V. "Improvement of the organizational and economic mechanism of management of the intellectual capital of enterprises." *Intelligence XX*, no. 3, 2018, pp. 173-177.
16. Kharkovyna, O. G. "Approaches to the formation of an organizational and economic mechanism for managing the intellectual capital of an enterprise." *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University (Ser. "Economics and Management")*, no.10, 2015, pp. 175-178.
17. Chuhno, A. A. "Modern financial and economic crisis: nature, ways and methods of overcoming it." *Economy of Ukraine*, no. 1, 2015, pp. 4-16.
18. Shevchenko, L. S. *Intangible economy: managing the formation and use of intellectual capital*. Kharkiv, Pravo, 2014.
19. Teron, I. V. "Intellectual capital as the main source of wealth in post-industrial society." *Formation of market relations in Ukraine*, no. 7, 2007, pp. 90-94.
20. Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13 th Edition
21. Edvinsson, L., and M. S. Malone. *Kapital intelektualny [Intellectual capital]*. Warszawa, PW.
22. "Human Development Index trends, 1980-2013." HNDP, hdr.undp.org/ Accessed March 4, 2023
23. Stewart, T. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. Currency Doubleday, 1997.
24. The Global Innovation Index, www.globalinnovationindex.org/ Accessed March 4, 2023

УДК 331.5

doi: 10.15330/apred.1.19.329-336

Романюк М. Д.¹, Романюк Т. М.²

ВАГОМІСТЬ ВПЛИВУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ ЧИННИКІВ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

¹Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, кафедра менеджменту і маркетингу, вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ,

76000, Україна,
тел.: 050-228-39-86
e-mail: romaniuk.md@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1468-4226

²Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
кафедра теоретичної і прикладної економіки,
вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: 099-32-42-939
e-mail: vonromanyuk@gmail.com
ORCID: 0009-0005-4928-7879

Анотація. Інтеграція української економіки до ЄС та в інші міжнародні структури вимагає кардинальних змін у мотивації трудового та інтелектуального потенціалу персоналу підприємств. Мета мотивації - це одержання найвищої віддачі від використання наявного працересурсного потенціалу, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємств з ефективним застосуванням матеріальних і нематеріальних чинників. У статті розглянуто вплив нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Визначено, що ефективність системи мотивації за нинішніх умов передбачає присутність не лише матеріальних чинників, таких як високий дохід, але і нематеріальних, що пов'язані з стабільністю місця роботи, з досягненням власних цілей, бажанням проявляти ініціативу і відповідальність. Це пов'язано з тим, мотиваційні стимули включають лише матеріальну складову, залишаючи поза увагою нематеріальну, а тому запропоновано формування такого мотиваційного механізму, який має враховувати як матеріальну мотивацію, так і виявлення та реалізацію нематеріальних чинників мотивації праці персоналу підприємства. З'ясовано та охарактеризовано, що до основних нематеріальних чинників які спонукають персонал до більш ефективної роботи належать: належні умови праці; соціально-психологічний клімат; особистий приклад керівника.; індивідуальний підхід до працівника; термін виконання поставлених завдань; врахування інтересів та можливостей працівника; підтримка працівників у безперервному навчанні, підвищенні кваліфікації а також можливості саморозвитку та самовираження працівників. Обґрунтовано, що до нетрадиційних методів мотивування персоналу відносяться моральні стимули, патерналізм, організаційні стимули участь в управлінні, кар'єра і розвиток, участь у прибутку та капіталі. Запропоновано широко застосовувати нетрадиційні види нематеріальної мотивації і, зокрема,: інструментальний, професійний, патріотичний, господарський.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація персоналу, матеріальна мотивація, нематеріальні чинники мотивації, нетрадиційні методи мотивування персоналу, моральні стимули мотивації персоналу.

Romaniuk M.D.¹, Romaniuk T.M.²

THE SIGNIFICANCE OF THE INFLUENCE OF INTANGIBLE FACTORS OF MOTIVATION OF ENTERPRISE PERSONNEL

¹ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Department of management and marketing,
Shevchenko st., 57, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: 050-228-39-86,
e-mail: romaniuk.md@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-1468-4226

² Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,

Department of Theoretical and Applied Economics,
Shevchenko st., 57, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: 099-32-42-939,
e-mail: vonromanyuk@gmail.com,
ORCID: 0009-0005-4928-7879

Abstract. The integration of the Ukrainian economy into the EU and other international structures requires fundamental changes in the motivation of labor and intellectual potential of enterprise personnel. The main purpose of the motivation process is getting the maximum return on the use of the available labor and resource potential, which allows to increase the overall efficiency and profitability of enterprises with the effective use of tangible and intangible factors. The article considers the influence of intangible factors on the motivation of enterprise personnel. It is determined that the effectiveness of the motivation system under the current conditions implies not only tangible factors, such as high earnings, but also intangible factors associated with the reliability of the place of work, with the achievement of one's own goals, and the desire to take initiative and responsibility. It is connected with the fact that often motivational mechanisms take into account only the material component, leaving aside the intangible component, and therefore the author proposes to form a motivational mechanism which should take into account both tangible motivation and identification and implementation of intangible factors of labor motivation of enterprise personnel. It is found and characterized that the main intangible factors that encourage staff to work more efficiently include: proper working conditions; socio-psychological climate; personal example of the manager; individual approach to the employee; deadlines for completing tasks; consideration of the interests and capabilities of the employee; support for employees in continuous training, advanced training, as well as opportunities for self-development and self-expression of employees. It is substantiated that the non-traditional methods of staff motivation include moral incentives, paternalism, organizational incentives, participation in management, career and development, participation in profits and capital. It is proposed to widely use non-traditional types of non-material motivation, in particular: instrumental, professional, patriotic, and economic.

Keywords: personnel management, personnel motivation, material motivation, intangible factors of motivation, non-traditional methods of personnel motivation, moral incentives for personnel motivation.

Вступ. На сучасному етапі суспільного розвитку України матеріальні активи стали поступатися місцем нематеріальним активам і перспективам, у якому ідеї та уявлення перетворюються на основне джерело конкурентної переваги.

Жоден суб'єкт підприємницької діяльності не функціонує ефективно, якщо не є розроблена оптимальна система мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного члена колективу працювати продуктивно для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Ефективність функціонування розробленої системи мотивації персоналу включає матеріальну та нематеріальну складові, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

За нинішніх умов надзвичайно важливим стає креативне, продуктивне та віддане ставлення працівників до праці, яке спрямоване на досягнення високих показників комерційної діяльності. Це означає, що така базова функція менеджменту як мотивація праці персоналу, а також формування відповідних умов та спонукання найманих працівників бути зацікавленими в результатах діяльності підприємства стають нагальними та першочерговими завданнями для управлінців та акціонерів підприємства.

У менеджменті мотивація - це процес заохочення працівників до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей компанії. Для продуктивного виконання рішень і намічених завдань необхідна мотивація. Мотивація – це те, що знаходиться

«всередині» людини. Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи обов'язково приведе до хорошого результату.

Мотивація, як одна з функцій управління, має як теоретичне, так і практичне значення. Його ставлення до праці залежить від того, як та чи інша людина розуміє свою роботу і якими мотивами вона керується. Сучасні методи мотивації праці поділяються на змістовні та процесуальні. Кожна зі змістовних теорій мотивації має певні особливості, певні переваги та недоліки. Тому, щоб краще розуміти поведінку співробітників і відповідним чином впливати на неї, керівники повинні їх знати.

Управління персоналом підприємства є багатограним, складним і специфічним процесом, оскільки персоналом є найскладнішим в управлінні через те, що кожна людина цілісна, унікальна, має особистісні соціально-психологічні якісні та характерологічні особливості. Основною метою управління персоналом є поєднання в рамках кадрової політики підприємства ефективного планування потреб у персоналі, обґрунтованої оцінки персоналу, планування кар'єрного зростання, ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації праці для розвитку здібностей співробітників і компетенції.

На сьогоднішній день в Україні з різноманітних засобів мотивації праці використовуються лише окремі її елементи, ця обставина підкреслює їх актуальність і необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток і оптимальне використання трудовий потенціал працівників і висока продуктивність підприємства в цілому, з ефективним використанням як матеріальних, так і нематеріальних факторів.

Постановка завдання. Вивченню теоретичних проблем та практичних аспектів, пов'язаних з управлінням персоналом та мотивацією персоналу присвятили свої дослідження низка українських вчених, серед них Е. Лібанова, А. Колот, О. Макарова, І. Петрова, В. Петюх, М. Семикіна, О. Новікова, Г. Дмитренко, Т. Заяц, Л. Лісогор та інші. Однак окремі питання мотивації персоналу потребують додаткових досліджень. А тому питання широкого застосування нематеріальних чинників мотивації персоналу підприємств в сучасних умовах є достатньо актуальними і потребують подальших досліджень.

Метою статті є дослідження впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства та з'ясування ролі нетрадиційних видів нематеріальної мотивації персоналу підприємств та організацій.

Результати. На відміну від змістовних теорій мотивації, які виходять із того, що поведінка людей визначається потребами та пов'язаними з ними факторами, процесуальні теорії розглядають мотивацію дещо інакше. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, але вважають, що останнє визначається і формується не лише під впливом потреб. Відповідно до процесних теорій мотивації, поведінка людини також є функцією її сприйняття та очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля задля досягнення певних цілей і як він вибирає певний тип поведінки.

Мотивація є одним із головних чинників, що визначають ефективність трудової діяльності. При створенні мотиваційної програми підприємствами необхідно враховувати інтереси, можливості та характер працівників. Для кожної групи працівників необхідні свої способи мотивації і стимулювання. Більше того, важливим є індивідуальний підхід, який може бути забезпечений застосуванням системи нематеріальної мотивації, оскільки вона допоможе задовольнити потреби самореалізації, а також врахувати особливості профілю кожного працівника.

В свою чергу, мають відбуватися мотиваційні заходи щодо підвищення трудового та інтелектуального потенціалу не лише на окремих підприємствах і окремими керівниками, а на всіх рівнях і ланках економічних відносин.

Підтримку у мотивації та розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, установ та організацій мають також надавати органи державної влади в особі міністерств, відомств та управлінь. Це передбачає надання якісних та доступних освітніх послуг населенню, створення відповідних економічних умов для адаптації робочої сили до вимог економіки знань, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, здобуття окремими категоріями населення другої освіти, що поєднує державне фінансування з приватним сектором та недержавними структурами, освіту кожного громадянина вимагає постійного підвищення свого освітнього та професійного рівня. Тому трудова мотивація відіграє у управлінні персоналом підприємства ключову роль. «Моральна мотивація надихає персонал на досягнення високих результатів протягом тривалого часу та сприяє максимальному розкриттю та реалізації їхнього потенціалу» [3, с.131]. Вона є важливою складовою для всіх категорій працівників багатьох підприємств, але не використовуються, такі інструменти але працівники хотіли б, щоб це було реалізовано, такі інструменти нематеріальної мотивації як дошка пошани, конкурси на звання кращого працівника, корпоративні заходи, організація навчання, проведення тренінгів, семінарів, стажування.

«До основних нематеріальних мотиваційних чинників, які спонукають персонал до більш ефективної роботи належать:

1. Належні умови праці, а саме: зручне та облаштоване робоче місце, сучасне обладнання, необхідні канцтовари, література, вільний доступ до джерел інформації. Робота становить 1/3 частину життя людини, тому комфортабельне робоче місце є важливою умовою підвищення мотивації працівника, та дозволить позитивно вплинути на результативність його праці.

2. Соціально-психологічний клімат в колективі: згуртованість колективу, командний дух, дружні стосунки, повага колег, взаємовиручка та взаємодопомога.

3. Особистий приклад керівника при наполегливій праці та постійному самовдосконаленні. Джерелом, основним стимулом інтелектуального життя колективу є керівник, лідер, вчитель.

4. Індивідуальний підхід як до працівника, так і до виконуваних ним видів робіт, досліджень, проектів та ін.

5. Термін виконання поставленого завдання: загальний кінцевий термін виконання того чи іншого виду роботи має бути визначений керівництвом, з обов'язковим врахуванням потреб щодо часу та терміну виконання. При цьому необхідно кожному працівнику дати можливість висловити свою думку і встановити реальні терміни виконання поставленого завдання.

6. Рівномірний розподіл складних та легких завдань, врахування інтересів та можливостей працівників.

7. Можливість саморозвитку та самовираження працівників.

8. Підтримка працівників у безперервному навчанні, підвищенні кваліфікації, розширенні кругозору, вивченні іноземних мов.» [2, с.86-87].

Існують труднощі щодо визначення цінності того чи іншого результату трудової діяльності в очах кожного працівника, у сукупності його індивідуальних цінностей, потреб та особистих мотивів. Все це впливає на особистість людини, на її внутрішній світ, яка надто складно піддається кількісній оцінці та мотивуванню матеріальними та нематеріальними факторами.

У США та Західній Європі вже у 1930-х роках заробітна плата перестала бути головним мотивуючим фактором. Робітники почали чекати і вимагати від робочого місця більшого, ніж гідна оплата праці. У сучасних умовах працівник вибирає компанію не тільки, а й не стільки за розміром окладу. До нетрадиційних методів мотивації працюючих належать: моральні заохочення, що передбачають донесення інформації про заслуги працівника у соціальному середовищі, відбір моральних заохочень шляхом загальної дії, цілеспрямованого звернення та змагання; Патерналізм, тобто турбота про працівника, особливий спосіб організації, при якому неформальні відносини мають першорядне значення, різноманітність можливостей особистого спілкування між працівниками, керівник стає поважним «головою сім'ї», який бере на себе відповідальність за проблеми та труднощі підлеглих, а також загальнозживаними стають природні стимули та соціальні гарантії; До організаційних заохочень відносяться заохочення за змістом, умовами та організацією праці, самостійністю в роботі, правом на саморегулювання, заохочення відгулами/гнучким графіком роботи, договірною формою зайнятості; Участь в управлінні та співвладі забезпечує участь у прийнятті рішень та участь у прибутках та капіталі; Кар'єра і розвиток включає планування кар'єри, роботу з кадровим резервом, короткострокове і довгострокове навчання, наставництво, просування по службі і горизонтальну кар'єру.

«Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації. спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток. З'явилося поняття нематеріальної мотивації. В Україні це явище доки ще знаходиться в початковій стадії розвитку та лише у деяких окремих групах суспільства (молодь, підприємці)». [5, с.135].

Нематеріальна орієнтація не заперечує матеріальний успіх, але водночас розглядається лише як зміна ставлення до самовираження та реалізації ширших інтересів та потреб, які не впливають безпосередньо на споживання.

Як унікальний біосоціальний суб'єкт, людина задовільняє потреби як базові, так і й вищого гатунку.

Підприємства сучасного типу поряд з матеріальною мотивацією частіше стали застосовувати чинники нематеріальної мотивації до яких, зокрема, належать: 1) гуманізація праці; 2) розвиток виробничої демократії, 3) планування кар'єри; 4) регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу; 5) Інформованість колективу.

На даному етапі соціально-економічного розвитку країни важливим засобом посилення мотивації праці виступає гуманізація праці. Віднесення гуманізації праці до числа пріоритетних напрямків посилення мотивації праці обумовлене докорінними змінами, які відбуваються у всіх сферах життя та діяльності людини під впливом зростання її культурного, освітнього рівнів, процесів демократизації суспільства, ускладнення та підвищення технічного рівня виробництва, зростання вимог до якості товарів і послуг. На нашу думку, основним завданням виступає активізація всіх можливостей людини, які пов'язані з її освітою, набутим досвідом, установками, прагненням до творчої активності, самореалізації, саморозвитком, системою цінностей та інтересів.

Поступальний рух щодо гуманізації праці включає такі елементи, як: розвиток колективних форм організації праці, поліпшення умов праці, раціоналізація процесу праці та відпочинку, підвищення якості життя. Мотивація щодо максимізації доходів від зайнятості проявляється в поєднанні функцій співробітника, основних функцій і функцій контролю якості продукції, групуванні операцій різного типу, мотивації за цілями. Вона полягає в тому, щоб надати працівникам більш змістовну, різноманітну та цікаву роботу, мати значні перспективи професійного та статусного зростання, надати

можливість здійснювати всебічний контроль над ресурсами та умовами власної трудової діяльності. Мотивація через цілі виховує в співробітниках здоровий дух суперництва і бажання досягти високих результатів. Прискорення науково-технічного прогресу пробуджує різноманітні форми і методи стимулювання творчої діяльності працюючих. Використання такої форми організації праці, як участь працівників в управлінні підприємством, сприяє задоволенню різноманітних потреб працівників.

Важливим фактором підвищення трудової мотивації є мотивація дозвілля або модульна система компенсації вільного часу. Особливістю мотивації відпочинку є те, що різниця в завантаженості працівників, що виникає внаслідок роботи в різний час доби і дні тижня, компенсується безпосередньо наданням вільного часу, а не матеріальним стимулюванням, як це прийнято у традиційній системі. Дана форма нематеріальної мотивації ще не утвердилася в практиці вітчизняних компаній, але досвід її використання іноземними компаніями свідчить про необхідність впровадження системи відпусток у вітчизняних компаніях. Завдяки використанню гнучких форм зайнятості (скорочена тривалість робочого часу, більше відпусток, гнучкий графік роботи, надання вихідних тощо) працездатне населення має можливість вибору між робочим часом і відпочинком.

«Застосування гнучких форм зайнятості допомагає роботодавцям ефективно управляти кількістю та якістю робочої сили, виходячи з потреб розвитку підприємства та економічної ситуації, що склалася, не створюючи соціальної напруги при звільненні працівників. Використання гнучких форм зайнятості надає змогу підприємству періодично поновлювати знання, проходити професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації, регулювати режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створює умови для перспективного формування робочої сили. Формування мотиваційного механізму на сучасному етапі відбувається при взаємодії як традиційних, так і нових, ринкових чинників. Одні з них пов'язані з гуманізацією праці, інші – з формування особистості нового типу працівника. Важливо відмітити, що трансформація системи відносин з приводу підвищення продуктивності праці повинна відбуватися з урахуванням змін у трудових стимулах, цінностях, менталітеті працівників на основі застосування специфічних суспільних методів регулювання динаміки трудових витрат та управління персоналом». [5, с.137].

Гарантоване працевлаштування та прозорі та зрозумілі кар'єрні перспективи також слід розглядати як беззаперечні пріоритетні фактори роботи в сучасній компанії, особливо для молоді, яка фактично є кадровим резервом будь-якої компанії. В переліку факторів мотивації до високоефективної роботи питанням внутрішнього планування кар'єри компанія повинна приділяти один з основних акцентів.

Характерними моментами для політики кар'єрного зростання співробітників є те, що на підприємстві розробляється періодична система оцінки персоналу. Найкращі за результатами оцінки співробітники зараховуються в кадровий резерв та з часом можуть зайняти більш високу посаду. Цим співробітникам компанія пропонує подальше безкоштовне навчання. Для кожної з посад розроблені навчальні програми. Співробітники стажуються безпосередньо ж робочому місці під керівництвом наставників чи проходять навчання і корпоративному навчальному центрі. Враховуючи динаміку розвитку мережі, для активних, цілеспрямованих та працездатних співробітників можливості кар'єрного зростання обмежені лише ієрархічною побудовою складу персоналу.

Теоретично обґрунтовано і доведено на практиці, що існує прямий зв'язок між рівнем поінформованості колективу і, таким чином, «прозорістю» внутрішньоорганізаційної діяльності та мотиваційними інструкціями співробітників.

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії при зниженні витрат на оплату праці співробітників. Під нематеріальними мається на увазі ті заохочення за високопродуктивну роботу, які не надаються працівникові у формі

грошей або негрошових виплат, але можуть вимагати інвестицій з боку компанії. Основний ефект, який досягається за допомогою ідеальної мотивації, - підвищення лояльності співробітників і інтересу до компанії.

Висновки. Ознакою сучасної парадигми мотивації праці персоналу підприємств та організацій є поява трудової орієнтації та посилення вагомості нематеріальної мотивації праці. Серед засобів мотивації трудової діяльності персоналу в сучасних умовах в Україні застосовується лише окремі види, передусім матеріального характеру, в той же час ігноруються нематеріальні чинники, що зумовлює необхідність у сучасному мотиваційному менеджменті використання поряд з матеріальною мотивацією нематеріальні фактори активізації працівника щодо прояву його трудового потенціалу.

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. 224 с.
2. Романюк М. Д. Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія: Економіка.* 2020. Випуск 15. С.85-90.
3. Романюк М.Д. Соціальний капітал підприємств туризму: формування ціннісних орієнтирів та системи мотивації персоналу. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Економіка.* Івано-Франківськ: Плай, 2019. Випуск 14. С126-134.
4. Оболенцева Л. В., Костіна К. М. Особливості мотиваційної діяльності в готельному бізнесі. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 30-31 березня 2017 р.. Запоріжжя : «Просвіта», 2017. Т. 1. С. 267-269.*
5. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Економіка.* Івано-Франківськ: Плай, 2009. Випуск 7. С. 135-139.
6. Державне управління і менеджмент. навч. посіб. у табл. і схемах / Г.С. Одінцова, Г.І., Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.; за заг. ред. Г.С. Одінцової. Х.: ХарРІУАДУ, 2012. 492с.
7. Грیشнова О.А., Романюк М.Д. Управління персоналом в контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Люблін, 2008. С. 469—476.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2006. 340 с.
9. Пустовар Я.П. Мотиваційний аспект менеджменту персоналу. *Вісник ХДУ.* 2011. № 508. С.314

References

1. *Motivation, stimulation and evaluation of personnel: Study guide.* Kyiv, KNEU, 2018.
2. Romaniuk, M.D. "Enterprise personnel management based on motivation and competencies." *Bulletin of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. Series: Economics*, no.15, 2020, pp.85-90.
3. Romaniuk, M.D. "Social capital of tourism enterprises: formation of value orientations and staff motivation system." *Bulletin of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. Series: Economics*, no.14, 2019, pp.126-134.
4. Obolentseva, L.V., and K.M.Kostina. "Features of motivational activity in the hotel business." *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Strategic imperatives of tourism and economic development in the context of globalization", March 30-31, 2017, Zaporizhzhia, "Prosvita, 2017, vol. 1, pp. 267-269.*
5. Tuzhilkina, O.V. "Increasing the importance of intangible factors of labor motivation in the formation of human capital of a modern enterprise in Ukraine." *Bulletin of Vasyl Stefanyk Prykarpattia National University. Economy*, no. 7, 2009, pp. 135-139.
6. *Public administration and management. Study guide. in tables and diagrams*, edited by G.S. Odintsova, Kharkiv, 2012.
7. Grishnova, O.A., and M.D. Romanyuk. "Personnel management in the context of implementation of the innovative strategy of the enterprise." Lublin, LU Publishing House, 2009, pp.469-476.
8. Kolot, A.M. *Motivation of personnel: Textbook.* 2ed., Kyiv, KNEU, 2006.
9. Pustovar, Y.P. "Motivational aspect of personnel management." *Herald of KSU*, no.508, 2011.