

## РОЗДІЛ 2 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Удк 316.46:35.07/.08](477)(07)

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2022-2.04>

**Надія ВАСИЛЕНКО**

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,  
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

[nadezhdavasilenko2016@gmail.com](mailto:nadezhdavasilenko2016@gmail.com)

**ORCID:** 0000-0002-1087-4591

### ФОРМУЛА УСПІХУ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА: МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

**Анотація.** У статті автор шукає відповіді на такі запитання: Від чого залежить успіх кожної організації? Чи може він бути стабільним і довгостроковим? Чи залежить це від успіху керівника? Чи існує універсальний рецепт досягнення успіху сучасного керівника? Чи є його формула? Якщо звернутися до життя, то ми дійсно бачимо, що є маса людей, які бажають бути керівниками, мають унікальні, фундаментальні знання, прекрасну освіту, які не перестають вкладати у свій подальший розвиток час або сили, але їхній успіх залишає бажати кращого. В чому причина? Річ у тому, що науковці вважають, що є ще 90% потреб і без них одні тільки знання не працюють. Знайти відповідь на це запитання намагається автор в умовах дослідження магістратури «Публічне управління та адміністрування» КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти».

**Ключові слова:** державне управління, досягнення успіху, заклад освіти, заклад охорони здоров'я, здобувачі вищої освіти, магістерська освіта, мотивація, публічне управління та адміністрування, сучасний керівник, формула успіху.

**Nadiia VASYLENKO**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Administration,  
Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia Academy of Continuing Education"

[nadezhdavasilenko2016@gmail.com](mailto:nadezhdavasilenko2016@gmail.com)

**ORCID:** 0000-0002-1087-4591

### THE FORMULA OF SUCCESS OF THE MODERN LEADER: MOTIVATIONAL ASPECT

**Abstract.** In the article the author seeks answers to the following questions: What determines the success of each organization? Can it be stable and long-term? Does it depend on the success of the leader? Is there a universal way for success of a modern leader? Is there a formula for it? If we look at life, we really see that there are a lot of people want to be a leader, have unique, fundamental knowledge, excellent education, who do not stop investing money in their further development, but its success leaves much to be desired. What is the reason? The fact is that scientists believe there are still 90% of needs and without them knowledge alone does not work. The author is trying to answer this question in the conditions of the master's study "Public Management and Administration" of the KZVO Vinnytsia Academy of Continuing Education.

**Key words:** public administration, success, educational institution, health care institution, applicants for higher education, master's degree, motivation, public management and administration, modern leader, formula for success.

**Постановка проблеми.** У період входження України в європейський простір важливим напрямом політики держави є підвищення ефективності управління організацією. Саме реформи в державі мають стосуватися методів управління мотивацією сучасного керівника та дати відповідь на таке запитання: «Якими повинні бути дії сучасного керівника, щоб він мав

високий рівень мотивації досягнення успіху, аби кожна організація була успішною?».

У зв'язку з цим мотивація досягнення успіху сучасного керівника набуває соціально-професійної значущості як прагнення до поліпшення результатів, бажання не зупинятися на досягнутому, наполегливість у досягненні своїх цілей, прагнення домогтися свого, незважаючи на

труднощі. Специфіка функціонування мотивації досягнення успіху потребує установлення тісного зв'язку між рівнем мотивації досягнення та успіхами сучасного керівника в управлінській діяльності.

**Аналіз джерел та останні їх дослідження.** Мотивація досягнень успіху сучасного керівника досліджувалася як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, вперше це поняття було введено американським психологом Генрі Мюрреєм (1893–1988 рр.) у книзі «Дослідження особистості» (1938 р.). В основу було покладено потребу як рушійну силу активності особистості, яку він розумів як стійку потребу в досягненні результату в роботі, як прагнення до подолання перешкод; розвитку сили; намагання зробити щось складне якнайкраще і швидше [6].

Фахівець у галузі психології мотивації американський психолог Джон Вільям Аткинсон (нар. 1923 р.) відзначив, що в мотивації досягнення виявляються дві тенденції – прагнення до успіху і прагнення уникнути невдачі [6].

Автори по-різному дивляться на співвідношення між прагненням до успіху й уникненням невдачі. Одні вважають (наприклад, Д. Аткинсон), що це взаємозаперечливі полюси на шкалі «мотиву досягнення», і якщо суб'єкт орієнтований на успіх, то він не зазнає страху перед невдачею. Інший навпаки, якщо орієнтований на уникнення невдачі, то у нього слабо виражене прагнення до успіху [6].

Раніше вважалося, що створювати, надихати і мотивувати команду не має сенсу. Успіху досягають поодиночки. Сьогодні бізнес-лідер знає, що може домогтися більшого, якщо буде командним гравцем. Підбирати свою команду, формувати її та мотивувати – тепер одне з головних завдань будь-якого керівника.

**Мета статті** – на основі цілісного аналізу проблеми дослідження обґрунтувати існування тісного зв'язку між рівнем мотивації досягнення і успіхами сучасного керівника в управлінській діяльності, розкрити правила (формулу) пошуку інструментів управління впливу як на інших людей, так і на самого себе.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З метою розкриття основного матеріалу проаналізуємо деякі аспекти базових понять дослідження:

1. **Формула.** Слово походить від латинської *формули*, що означає «правило» або «фрейм».

Отже, формула складається із серії шаблонів і правил, від контролю яких залежить вирішення питання [14].

2. **Досягнення.** Позитивний результат роботи [15].

3. **Успіх.** Позитивний наслідок роботи та справи, змагання, життя тощо; значні досягнення, удача, талант [16].

4. **Мотивація** (з лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби. В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація здійснюється через виявлення та задоволення потреб кожного окремого працівника [17].

5. **Суттєвий інтерес** являє розуміння сутності поняття «мотивація досягнення», яке пов'язане з потребами суб'єкта та його цінностями, добиватися успіху в поставлених завданнях будь-якої діяльності [17].

6. **Мотиваційний потенціал** – це мотивований персонал, орієнтований на досягнення успіху організації, зокрема і його керівника.

Тому в умовах формування ринкових відносин організуючою силою і гарантом надійності управління має стати мотиваційний потенціал керівника. Мотиваційний потенціал працівника – складник управлінського потенціалу, що характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок [9].

Ми з'ясували, що мотивація досягнення в управлінській діяльності сучасного керівника складається з таких правил: навчання способів поведінки (типових для людини з високою розвинутою мотивацією досягнення) й уникнення як занадто легких, так і дуже складних; переважання ситуацій, що передбачають особисту відповідальність за успіх справи; вивчення конкретних прикладів зі свого повсякденного життя та людей з високим мотиваційним потенціалом досягнення, в основі якого лежать зовнішні та внутрішні потреби керівників [3; 13].

Практика показала, що високий рівень мотивації досягнення успіху сучасного керівника дає можливість забезпечити його зовнішні

потреби, а саме знання, як: бути впевненим в успішному результаті; наполягати на успіху, бути готовим брати на себе відповідальність, бути рішучим у невизначених ситуаціях: виявляти наполегливість у прагненні до мети, отримувати задоволення від розв'язання цікавих та складних завдань, які губляться у ситуації змагання, виявляти велику наполегливість у разі зіткнення з перешкодами.

Анкетування студентів магістратури за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» засвідчило думку більшості студентів (80%), що мета будь-якої управлінської діяльності – організувати роботу установи таким чином, щоб вона була ефективною, шляхом існування тісного зв'язку між рівнями потреби та досягнення успіху сучасного керівника.

Тому, вибираючи тестові завдання за темою дослідження, студентам було запропоновано осмислити відповіді керівників (закладів освіти, охорони здоров'я, працівників державної служби та місцевого самоврядування) на такі запитання: Чи здатен працівник вирішити проблему щодо організації роботи таким чином, щоб вона була ефективною (чи досить у нього знань та вмінь для цього)? Чи має працівник засоби для вирішення проблеми (наприклад, практичні розробки, інструктивно-методичні матеріали тощо)? Чи хоче працівник вирішити проблему (чи має бажання зосередити свої зусилля для вирішення проблеми)?

Результати тестування студентів-керівників (магістрів другого року навчання) засвідчили: студенти групи № 1, яка складалась з працівників охорони здоров'я, враховували друге та третє питання, зазначили, що мають професійні знання та достатню кількість протоколів лікування; мають бажання вирішити проблему (Covid 19); група № 2 – працівників закладів освіти, як правило, показали знання, з якими більш ґрунтовно підійшли до аналізу двох перших запитань, на основі чого вибудували свою управлінську діяльність: здатність педагогів вирішити проблему впровадження концепції НУШ; мають достатню кількість навчально-методичних матеріалів.

Студенти групи № 3, яка складалась зі студентів – працівників державної служби та місцевого самоврядування, вважають, що відповідь на третє запитання є очевидною, особливо,

якщо йдеться про державних службовців. Вони відзначили, що знання працівників будь-якого органу самоврядування – це їхній головний ресурс. Однак успішна діяльність організації залежить не лише від професійності та досвідченості його працівників, а й від того, чи мають бажання, чи хочуть вони працювати, чи вмотивовані вони. Тобто важливо, щоб колектив не лише «вмів», а й «хотів» працювати.

Більшість студентів прийшли до думки, що керівникові доводиться працювати в час оновлення знань щодо функціональних обов'язків та видів управлінської діяльності, що тісно пов'язано з конкретними історичними умовами розвитку країни, розширенням сфери знань та вмінь у галузі менеджменту освіти й іншими об'єктивними обставинами, такими як формування власних зовнішніх потреб.

Практика показала, що управління мотивацією працівників – одне з найважливіших завдань сучасного керівника, від успішного розв'язання якого залежить ефективність діяльності очолюваного ним структурного підрозділу організації. Саме тому так важливо розумітися в питаннях теорії і практики мотиваційного менеджменту, що сприяє формуванню в керівників умінь і навичок управління мотивацією різних категорій працівників.

Отже, ми дійшли висновку, що формування успіху сучасного керівника залежить від мотиваційного потенціалу, основними компонентами якого є: знання, досвід (зовнішні потреби) та навички (внутрішні потреби).

Тому другим завданням дослідження студентам було запропоновано таке запитання: «Проаналізуйте складники успіху сучасних керівників». Керівники закладів освіти відзначили:

1. Індивідуальний підхід до всіх учасників освітнього процесу.
2. Відкритий спосіб мислення. Саме він дає змогу повірити, що кожна людина здатна на більше.
3. Співпраця педагогів усередині закладу та їхня самостійність (командність), вони мають вирішувати проблеми, не чекати готового рішення керівника.
4. Відкритість для батьків і громади, спілкування з місцевою громадою – ще одне важливе питання досягнення успіху сучасного керівника.
5. Делегування. Повноваження потрібно передавати учасникам освітнього процесу, адже разом з владою передається і відповідальність.

Керівники закладів охорони здоров'я до складників успіху віднесли:

1) цінності, пов'язані із самоствердженням особистості у соціальному і професійному середовищі (суспільна значущість праці медиків, престижність). Серед цінностей, які чинять визначальний вплив на трудову поведінку лікарів, виділяли такі як: самоповага, фінансове благополуччя, відповідальність перед колективом, інтереси закладу, кар'єрні перспективи, потреба у здійсненні дій з метою отримання винагороди.

Група № 3, до якої входили працівники держслужби та місцевого самоврядування, переформулювали запитання і надали такі відповіді: «Що змушує працівників надавати перевагу якомусь одному виду діяльності?», «Чому вони реагують по-різному на одні й ті ж стимули?», «Чому в організації в одному випадку працівники самовіддано працюють над вирішенням поставлених завдань, а в іншому – витрачають дорогоцінний час на непотрібні розмови?». Ці запитання найчастіше ставлять працівники держслужби і їх можна звести до трьох основних: «Що мотивує людей влади?», «Чому це відбувається по-різному?», «Що робити, аби працівники були зацікавлені в кінцевому результаті дорученого їм завдання, працювали з максимальною віддачою сил?».

Дослідники дійшли висновку, що в умовах формування ринкових відносин організуючою силою і гарантом надійності управління має стати мотиваційний потенціал керівника. Тут великого значення набуває збалансованість владних функцій керівника. Зважаючи на теорію А. Маслоу, можна стверджувати, що потреба стимулює працівника доти, поки вона не буде задоволена. А. Маслоу, як ніхто інший з дослідників, яскраво показав необхідність урахування потреб працівників у діяльності керівника з управління персоналом і виявив досить значний спектр цих потреб [8].

Дослідження підтвердили думку, що мотиваційний потенціал керівника може реалізовуватися не лише завдяки його знанням та особистим якостям, а й дії за певними «правилами гри», способами поведінки на підставі його зовнішніх та внутрішніх потреб керівника, за основу в якому були взяті відповіді на ці питання Томаса Леонарда – родоначальника персонального коучингу [13; 14]. Він багато років присвятив вивченню теми довготривалого успіху і знай-

шов три компоненти, що необхідні для ефективного життя, зокрема і для керівника. Кожен з компонентів важливий і без нього формула успіху не працює. Формула успіху особи від Томаса Леонарда має такий вигляд:

$$10\% \quad (\text{знання}) + 40\% \quad (\text{досвід}) + 50\% \quad (\text{навички}) = 100\%.$$

Він дійшов висновку, що ця формула не працює, адже 10% знань не забезпечують успіх через те, що 90% не працює, тому що цей відсоток не забезпечує тісний зв'язок між рівнем мотивації досягнення та успіхами сучасного керівника в управлінській діяльності. Це і зазначило шляхи нашого дослідження, які підтвердили важливі чинники, що забезпечують суб'єктивні цінності (професійні знання) та привабливість успіху в управлінській діяльності, який визначає мотивацію (зовнішню та внутрішню) досягнення успіху. Тому ми за основу формули успіху сучасного керівника взяли формулу успіху особи від Томаса Леонарда, але при цьому ми вважаємо, що формула успіху визначає мотиваційний потенціал сучасного керівника та має такий вигляд:  $F = 20\% (\text{знання}) + 40\% (\text{зовнішня мотивація}) + 40\% (\text{внутрішня мотивація})$ . Результати дослідження підтвердили, що формули успіху керівника можна розрахувати таким чином: професійні знання сучасного керівника (за допомогою тестових завдань, 20%); досвід (зовнішня мотивація дослідження за формулою Р. Хекмана і Г. Олдхема, 40%); уміння (внутрішня мотивація за кваліметричним методом, 40%).

Ми вважаємо, що висока мотивація персоналу – найважливіша умова успіху керівника будь-якої організації, яку можна визначити за відповідною формулою його мотиваційного зовнішнього потенціалу працівників, за основу якої були взяті дослідження Р. Хекмана і Г. Олдхема [11]:

$$3P + PP + OP \times AP \times 33 = MPK$$

(зовнішні потреби),

де 3P – значущість роботи;

PP – різноманітність роботи, зокрема різноманітність навичок та вмінь, необхідних для виконання роботи;

OP – досягнення результату ототожнення роботи з кінцевим(и) результатом(и);

AP – автономність роботи, що відображає відповідальність та ступінь свободи у прийнятті рішень працівником;



ЗЗ – зворотний зв'язок, що відображає те, наскільки працівник володіє прямою та зрозумілою інформацією про результативність його зусиль за допомогою ІКТ. Оцінивши кожну характеристику від 0 до 1 балів, ми отримуємо результат зовнішніх потреб успіху керівника. Формула показує, що чим вищий бал, тим сильніше мотивований керівник, а отже, вищі результати та якості праці його керівника, зокрема більше задоволення отримують від роботи всі працівники.  $ЗП = 0,9 + 0,8 + 0,7 + 0,7 + 0,8 = 3,9$  (із максимальних 5 балів, 40%, що відповідає 31%). Другий – у вимірі МПК визначення ступеня задоволеності через виявлення внутрішніх потреб його працівників шляхом використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль [1; 6; 9].

Сутність мотиваційних факторів подано у таблиці 1.

Коли студенти відповідали на запитання тесту, вони виражали свою думку з приводу того, який з цих факторів для них є вагомий за інший через кількість балів, а який менш значний для них.

Для цього ступінь задоволеності фактора розміщується на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 відповідає визначенню

«цілком незадоволений», а 1 – «цілком задоволений».

Для подальшого аналізу необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього за допомогою кваліметричного методу (кваліметричного значення значущості факторів і їх задоволеності) [1; 2; 13; 17].

Приклад розрахунку відповіді студента N: номер фактора (Ф) – 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 (див. табл. 1). Значимість фактора (Ф) (за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,1) – результати студента N: 0,7 0,3 0,3 0,7 0,4 0,9 0,9 0,7 0,9 0,8 1,0 0,8. Ступінь задоволеності (С) студента N (при цьому значення 0 відповідає визначенню «цілком незадоволений», а 1 – «цілком задоволений» – 0,5 1,0 1,0 1,0 1,0 0,7 0,7 1,0 0,5 0,5 0,6 0,9 (табл. 2).

Для визначення мотиваційного потенціалу (МП) студента N необхідно додати всі значення ступеня задоволеності (С). Таким чином, мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності внутрішніх мотиваційних потреб працівників визначається з формули:  $МП = С1 + С2 + С3... + С12$  (1). Підставивши у формулу значення 0,5+

Таблиця 1

### Фактори внутрішньої мотивації працівників

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий зарібок	Потреба мати високу зарібну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточення цінувало досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовим до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба у самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Таблиця 2

### Кваліметричні значення значущості факторів керівника і задоволеності працівниками

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значущість фактора (Ф)	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності (С)	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9



Рис. 1. Шкала значень мотиваційного потенціалу

$1,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 0,7 + 0,7 + 1,0 + 0,5 + 0,5 + 0,6 + 0,9 = 9,4$  (із 12 можливих та відповідає 31%), отримуємо значення мотиваційного потенціалу за внутрішнім потенціалом опитаного студента, який становить 9,4. Згідно зі шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні внутрішні потреби більше задоволені, ніж незадоволені (рис. 1).

Загальна формула успіху сучасного керівника складається з таких компонентів: 20% (знання) + 31% (досвід, зовнішня комунікація сучасного керівника) + 31% (уміння, внутрішня мотивація працівників) = 82% (що визначило мотиваційний потенціал або успіх сучасного керівника), що відповідає значенню успіху сучасного керівника більше задоволений, ніж незадоволений. А це дасть можливість дослідити, що для мотивування опитаного працівника насамперед необхідно звернути увагу керівнику на фактори 9,10 і 1 – різноманітність і зміна праці, розвиток креативності та призначити високу заробітну плату працівнику.

**Висновки.** Отже, на основі цілісного аналізу проблеми дослідження встановлено існування зв'язку між рівнем мотивації досягнення та успіхом сучасного керівника в управлінській діяльності. Ми дійшли висновку, що саме висо-

кий рівень мотивації досягнення успіху сучасного керівника має налаштовувати працівників на роботу з високою віддачею та високий рівень прихильності персоналу зробити свій внесок у досягнення поставлених цілей та зацікавленості всього колективу в кінцевому результаті. У цьому і криється основний інтерес керівників і дослідників, які займаються питаннями управління та шукають інструменти впливу як на інших людей, так і на самого себе. Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізуватися на світовому рівні.

Висновки і перспективи подальших розвідок полягають у тому, що надалі виникає потреба щодо вивчення психології професійної поведінки людини. У цьому і криється основний інтерес керівників і дослідників, які займаються питаннями складання формули управління мотиваційним аспектом досягнення успіху сучасного керівника. Саме у психології варто шукати причини, що змушують людей ефективно працювати.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації. *Персонал*. 2014. № 9. С. 81–84.
2. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. URL: <https://cutt.ly/qHYNeeI>.
3. Василенко Н.В. Підготовка сучасного керівника в умовах інформаційного суспільства. Харків : Вид-во «Основа», 2020. 112 с.
4. Верещагіна Л.А., Кароліна І.М. Психологія потреб та мотивація персоналу. Харків : Вид-во «Гуманітарний центр», 2002. 152 с.

5. Донцова Ю. Актуальні проблеми мотивації офісних працівників. *Служба кадрів*. 2006. № 11. С. 43–46.
6. Аткинсон Джон Уільям. A theory of achievement motivation («Теория мотивации достижения»). URL: <https://www.psychologies.ru/profile/djon-uilyam-atkinson-223/>.
7. Макклелланд Дэвид. Теоретик мотивации и родоначальник концепции. URL: <https://www.retail.ru/upload/iblock/ad0/pl.pdf>.
8. Abraham H. Maslow. Motivation and Personality. 2nd ed. New York : Harper & Row, 1970; Маслоу А. Иерархия потребностей. Санкт-Петербург : Евразия, 1999. URL: <https://www.cfin.ru/encycl/pyramid.shtml>.
9. Мотивація трудової діяльності. URL: <https://kazedu.com/referat/122823>.
10. Припула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва. Львів, 2003. 216 с.
11. Хекман Р., Олдхем Г. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. URL: <https://cutt.ly/UHYN4LU>.
12. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с
13. Management.com.ua – портал, присвячений ключовим аспектам сучасного менеджменту та професійного розвитку управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>.
14. URL: <https://uk.encyclopedia-titanica.com/significado-de-f-rmula>.
15. Досягнення. URL: <https://cutt.ly/HHUeUmJ>.
16. Успіх. URL: <https://cutt.ly/3HUeDV9>.
17. Свистун В. Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в управлінській діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/20054525.pdf>.

#### REFERENCES:

1. Bayeva O. (2014) Indy'vidual'no-ty'pologichny'j pidhid u vy'yavleni potreb lyudy'ny' yak bazy'sna osnova moty'vaciyi, Personal, 9, S. 81–84.
2. Butenko Dar'ya Sergiyivna. Moty'vacijny'j menedzhment u pidpry'yemny'cz'ky'j diyal'nosti. Retrieved from: <https://cutt.ly/qHYNeeI> (Last accessed: 2022, May, 18).
3. Vasylenko N.V. (2020) Pidgotovka suchasnogo kerivny'ka v umovah informacijnogo suspil'stva, Vy'd-vo «Osnova», 112 s.
4. Vereshhagina L.A., Karolina I.M. (2002) Psy'hologiya potreb ta moty'vaciya personalu, Vy'd-vo «Gumanitarny'j centr», 152 s.
5. Donczova Yu. (2006) Aktual'ni problemy' moty'vaciyi ofisny'h pracivny'kiv, Sluzhba kadriv, 11, S. 43–46.
6. Dzhon Uil'yam Atkinson. A theory of achievement motivation («Teory'ya moty'vacy'y' dosty'zheny'ya»). Retrieved from: <https://www.psychologies.ru/profile/djon-uilyam-atkinson-223/> (Last accessed: 2022, May, 18).
7. Devy'd Makklelland. Teorety'k moty'vacy'y' y' rodonachal'ny'k koncepcy'y'. Retrieved from: <https://www.retail.ru/upload/iblock/ad0/pl.pdf> (Last accessed: 2022, May, 18).
8. Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.). New York: Harper & Row, (1970); Maslou A. Y'erarhy'ya potrebnošej. Sankt Petrburg: Evrazy'ya, (1999). Retrieved from: <https://www.cfin.ru/encycl/pyramid.shtml>
9. Moty'vaciya trudovoyi diyal'nosti. Retrieved from: <https://kazedu.com/referat/122823> (Last accessed: 2022, May, 18).
10. Pry'tula O.V. (2003) Moty'vacijni mehanizmy' ta yih vy'kory'stannya u sferi pidpry'yemny'cz'tva, L'viv, 216 s.
11. Hekman R., Oldxem G. Moty'vaciya i sty'mulyuvannya trudovoyi diyal'nosti. Retrieved from: <https://cutt.ly/UHYN4LU> (Last accessed: 2022, May, 18).
12. Khmil' F.I. (2006) Upravlinnya personalom: Pidruchny'k dlya studentiv vy'shhy'h navchal'ny'h zakladiv, Akademvy'dav, 488 s
13. Management.com.ua – portal, pry'svyacheny'j klyuchovy'm aspektam suchasnogo menedzhmentu ta profesijnogo rozvy'tku upravlinciv. Retrieved from: <http://www.management.com.ua/> (Last accessed: 2022, May, 18).
14. Retrieved from: <https://uk.encyclopedia-titanica.com/significado-de-f-rmula> (Last accessed: 2022, May, 18).
15. Dosyagnennya. Retrieved from: <https://cutt.ly/HHUeUmJ> (Last accessed: 2022, May, 18).
16. Uspih: Retrieved from: <https://cutt.ly/3HUeDV9> (Last accessed: 2022, May, 18).
17. Svy'stun V. Moty'vaciya dosyagnennya yak vazhly'vy'j chy'nny'k uspihu v upravlins'kij diyal'nosti. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/20054525.pdf> (Last accessed: 2022, May, 18).