

*М. Я. Купчак, канд. пед. наук, А. В. Саміло, канд. ю. наук  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності*

## ПРОФЕСІЙНА МОТИВАЦІЯ ЯК ВНУТРІШНІЙ ЧИННИК-РОЗВИТКУ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА

**Проблема.** Мотивація вважається однією з найважливіших одиниць у структурі професійної діяльності фахівця-менеджера. Саме мотиваційний компонент найбільше впливає на професійну діяльність та поведінку персоналу. Особисте задоволення від добре виконаної роботи дає працівникам почуття впевненості у власних силах, стимулює їх до самореалізації. Якщо в управлінському процесі така можливість працівникам надається, то їхня праця є ефективною, мотиви професійної діяльності – високими, а мотиваційний менеджмент – максимально результативним.

**Мета.** Метою роботи є теоретично обґрунтувати проблематику професійної мотивації та мотиваційного менеджменту й перевірити їх вплив на розвиток професіоналізму майбутнього менеджера.

**Методи дослідження.** Щоб з'ясувати особливості розвитку професіоналізму майбутнього менеджера у роботі застосовано такі методи дослідження: теоретичний – вивчення психолого-педагогічної літератури з досліджуваної проблеми; системний та аналітичний методи – для визначення провідних дефініцій і їх теоретичного обґрунтування, а також для аналізу проблеми професійної успішності особистості у зв'язку з особистісно-професійними характеристиками; емпіричні – спостереження, опитування, анкетування, тестування, прогнозування з метою вивчення теорії впливу мотивів на досягнення вибору професії.

**Основні результати дослідження.** У статті обґрунтовано поняття «мотиви професійної діяльності» та з'ясовано вплив різних психологічних, особистісно-професійних характеристик на ефективність і результативність підготовки особистості-фахівця та здійснення професійної діяльності. Визначено особливості результативного мотиваційного менеджменту у структурі професійної діяльності особистості-фахівця, а також систему мотивації в професійній підготовці. Досліджено мотиваційну сферу професійної діяльності майбутніх фахівців закладів вищої освіти. Вивчено особливості мотиваційного вибору професійної діяльності особистості-фахівця. Проведено аналіз проблеми професійної успішності особистості у зв'язку з особистісно-професійними характеристиками.

**Висновки.** Професійна мотивація розглядається як внутрішній рушійний чинник розвитку професіоналізму майбутнього менеджера, а також як важливий управлінський механізм мотиваційного менеджменту, який виступає беззаперечним засобом ефективного функціонування організації. Мотивація слугує внутрішньою умовою подальшого вдосконалення особистості, забезпечує сталість її професійних поглядів, виступає стимулятором не тільки ціннісних орієнтирів, а й інтелектуальних, емоційно-вольових процесів, впливає загалом на результати професійної діяльності.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний менеджмент, мотиви професійної діяльності, мотиваційні процеси, фахівець-менеджер.

*М. Kupchak, Ph. D. in Pedagogy, A. Samilo, Ph. D. in Law  
(Lviv State University of Life Safety)*

## PROFESSIONAL MOTIVATION AS AN INTERNAL FACTOR OF THE PROFESSIONALISM DEVELOPMENT OF THE FUTURE MANAGER

**Abstract. Introduction.** Motivation is considered one of the most important units in the structure of professional activity of a specialist manager. It is the motivational component that has the greatest impact on the professional activities and behaviour of staff. Personal satisfaction from a job well done gives employees a sense of self-confidence, stimulates them to self-realization. If in the management process such an opportunity is given to employees, their work is effective, the motives of professional activity - high, and motivational management - the most effective.

**Purpose.** The purpose of the work is to theoretically substantiate the problems of professional motivation and motivational management and to test their impact on the development of professionalism of the future manager.

**Methods.**In order to clarify the peculiarities of the development of professionalism of the future manager in the work used the following research methods: theoretical - the study of psychological and pedagogical literature on the research problem; systematic and analytical methods for determining the leading definitions and their theoretical justification, as well as for analysing the problem of professional success of the individual in connection with personal and professional characteristics; empirical - observation, survey, questionnaire, testing, forecasting in order to study the theory of the influence of motives to achieve a choice in the profession.

**Results.**The article substantiates the concept of "motives of professional activity" and clarifies the impact of various psychological, personal and professional characteristics on the effectiveness and efficiency of training a specialist and the implementation of professional activities. The peculiarities of effective motivational management in the structure of professional activity of a person-specialist, as well as the system of motivation in professional training are determined. The motivational sphere of professional activity of future specialists of higher education institutions is investigated. Peculiarities of motivational choice of professional activity of a specialist are studied. An analysis of the problem of professional success of the individual in connection with personal and professional characteristics.

**Conclusion.**Professional motivation is considered as an internal driving factor in the development of professionalism of the future manager, as well as an important management mechanism of motivational management, which is an indisputable means of effective functioning of the organization. Motivation serves as an internal condition for further improvement of personality, ensures the sustainability of its professional views, acts as a stimulator not only of values, but also intellectual, emotional and volitional processes, affects the overall results of professional activity.

**Keywords:** motivation, motivational management, motives for professional activity, motivational processes, specialist manager.

**Постановка проблеми.** Мотивація вважається однією з найважливіших одиниць у структурі професійної діяльності фахівця-менеджера. Неодноразово було доведено, що саме мотиваційний компонент чинить найбільший вплив на професійну діяльність та поведінку персоналу. У сучасних дослідженнях мотивація розглядається як система факторів, що детермінують поведінку персоналу (потреби, прагнення, мотиви, цілі, наміри, установки, намагання, ідеали тощо), стимулюють та підтримують його поведінкову активність на певному рівні діяльності [8].

Особисте задоволення від добре виконаної роботи дає працівникам почуття впевненості у власних силах, стимулює їх до самореалізації [4, с. 117]. Якщо в управлінському процесі така можливість працівникам надається, то їхня праця є ефективною, мотиви професійної діяльності – високими, а мотиваційний менеджмент – максимально результативним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання мотиваційного менеджменту та впровадження ефективної системи мотивації у своїй роботі досліджувала Д. Бутенко, яка провела оцінку матеріальної мотивації в Україні та визначила нематеріальні (неекономічні) методи мотивації, встановила місце та завдання hr-менеджерів, уповноважених приймати управлінські рішення щодо розроблення системи мотивації персоналу [3, с. 143]. Багатоаспектність проблеми мотивації розглядали В. Асеев [1], Л. Божович [2], С. Потьомкін, І. Козлова, К. Яндола [7] та ін. Наукові розвідки прикладних аспектів у структурі професійної підготовки фахівця здійснювали: Т. Лазарева [5], І. Солошич [8] та ін. Передумови і напрямки розвитку Європейського простору вищої освіти в Україні у своїх наукових працях досліджували Н. Рідей, Ю. Рибалко, Т. Хітренко [9].

**Формулювання цілей дослідження.** Метою роботи є теоретично обґрунтувати проблематику професійної мотивації та мотиваційного менеджменту й перевірити їх вплив на розвиток професіоналізму майбутнього менеджера.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На професійну діяльність особистості, її спрямованість та активність впливає професійна мотивація, як внутрішній рушійний чинник розвитку її професіоналізму. Під мотивами професійної діяльності ми розуміємо здатність особистості усвідомлювати предмети актуальних потреб як внутрішніх, так зовнішніх, які б задовольнялися за допомогою професійного виконання поставлених завдань і спонукали до самовдосконалення, самоосвіти, просування по кар'єрних сходах [5].

Для забезпечення сталого інноваційного розвитку потрібна професійна мотивація персоналу, здатного генерувати і впроваджувати нововведення. Способи результативного управління персоналом шляхом впровадження ефективних методів мотивації з максимальною віддачею від працівників охоплюються завданнями мотиваційного менеджменту [3, с. 144].

Ефективна побудова мотиваційного менеджменту залежить від наукового обґрунтування управлінських рішень щодо структурних трансформацій на ринку праці, що формують низку соціальних ризиків, які супроводжуються формуванням регресивної освітньо-професійної структури зайнятого населення, втратою мотивації до продуктивної праці та підвищення професійного рівня. А це, в свою чергу, призводить до втрати трудового та освітнього потенціалу, звуження умов для розвитку і реалізації людського капіталу країни [6].

Розглядаючи мотиваційний менеджмент у структурі професійної діяльності фахівця-мене-

особистості, її спрямованості та прагнень, що відображено на рисунку 1.

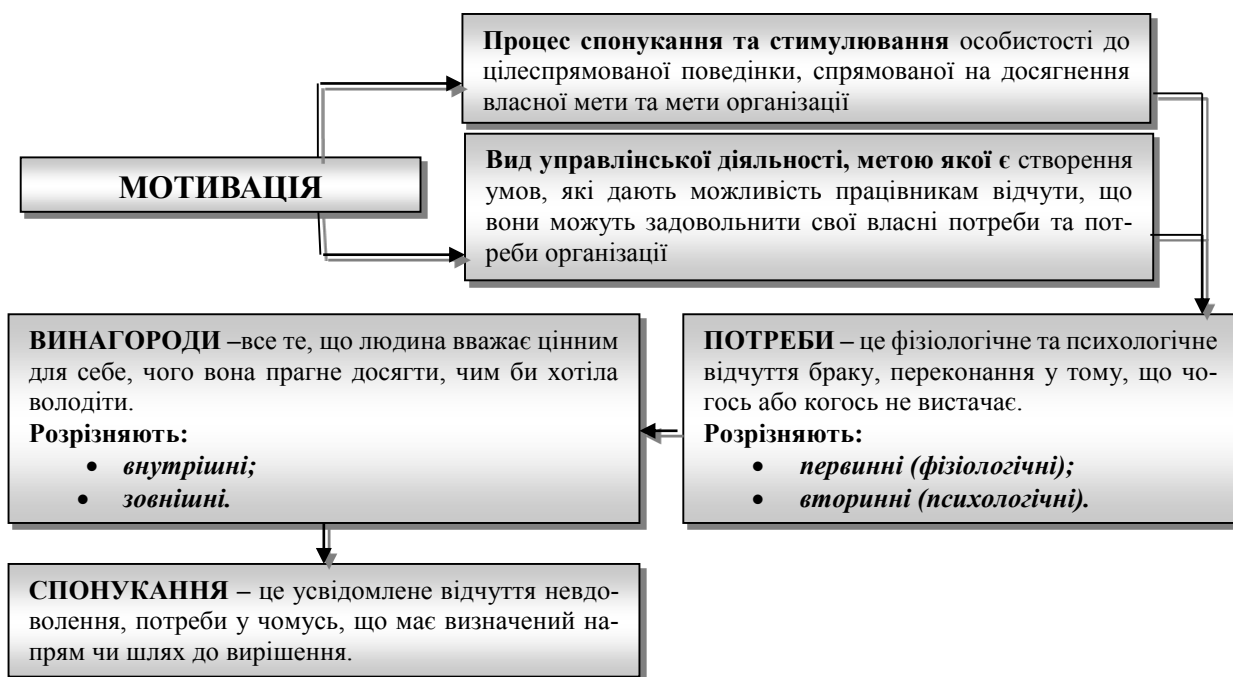


Рисунок 1 – Поняття та основні категорії мотивації

джера, можна стверджувати, що він виконує низку функцій: спонукальну (активізує потребу у певному виді професійної діяльності); спрямувальну (визначає вибір та характер мети професійної діяльності); регулювальну (визначає ієрархію ціннісних орієнтацій особистості, зміст та співвідношення мотивів професійної діяльності).

Мотиваційний менеджмент у структурі професійної діяльності фахівця-менеджера включає в себе дві групи мотивів: зовнішні та внутрішні. У першому випадку пріоритетною є орієнтація на досягнення певних результатів, а в другому – сам процес професійної діяльності. Між зазначеними видами мотивації є певний взаємозв'язок: по-перше, зовнішня мотивація в цілому підсилює кількість, а внутрішня – якість виконуваної діяльності; по-друге, на внутрішню мотивацію впливають певні умови або ситуації; по-третє, внутрішня мотивація збільшується з підвищенням почуття власної відповідальності та впевненості у собі [3]. Існує емпірично підтверджена гіпотеза, що працівники проявляють творчість та використовують власні когнітивні здібності за умови звільнення від виконання інших оперативних справ. При цьому внутрішня мотивація виступає ключовим фактором у проявленні креативності на робочому місці, адже задоволені працівники є більш енергійними та мотивованими [12].

Вивчення особливостей мотиваційного вибору професійної діяльності дозволяє отримати цінну інформацію стосовно внутрішніх установок

Джерело: складено авторами за даними [9].

Сьогодні в теорії управління значна увага приділяється вивченню впливу різних психологічних, особистісно-професійних характеристик на ефективність і результативність підготовки і здійснення професійної діяльності [1]. У зв'язку з цим активно вивчається розвиток професійних якостей в процесі навчальної діяльності, виявляються фактори, що впливають на мотивацію навчання та діяльності (управлінської, педагогічної, наукової, творчої, креативної і т. ін.), вивчаються особливості мотивації в різних видах професійної діяльності.

Система мотивації в професійній підготовці майбутніх менеджерів містить процес засвоєння знань, умінь та навичок, якими потрібно оволодіти та вміти їх застосовувати у подальшій професійній діяльності. Зростаючі вимоги до підготовки фахівців-менеджерів потребують постійного оновлення освітнього процесу з метою формування професійної компетентності особистості, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційних методик навчання.

Сьогодні перед закладами вищої освіти України постає важливе завдання – підготувати висококваліфікованих фахівців, які могли б активно включитися в якісно новий етап розвитку сучасного суспільства. Основна мета навчання зводиться не до підготовки вузькопрофільних фахівців для конкретної сфери діяльності, а до розвитку професійних якостей висококваліфікованих фахівців, підвищення їх професійної компетентності.

Оцінка і формування професійної успішності належать до числа пріоритетних завдань професійного відбору, психологічної, педагогічної, економіко-правової підготовки майбутніх менеджерів.

Мотиваційна сфера професійної діяльності фахівців-менеджерів включає різні види спонукань (професійні наміри і схильності, ціннісні орієнтації і мотиви професійної діяльності, професійні домагання і очікування, професійні установки, інтереси, готовність до професійної діяльності, задоволеність працею), що формуються в процесі професійного навчання і на різних етапах професіоналізації студентів. Від сформованості мотиваційної сфери, розвитку професійно важливих особистісних якостей і здібностей зрештою залежить ефективність і результат професійної діяльності організації в цілому [1].

Важливу роль у зрозумінні впливу мотивації на успішність професійної діяльності відіграє вивчення мотиву досягнення. У наукових дослідженнях з питань мотивації відстежується думка, що ефективні дії характерні для людей з тенденцією до досягнення успіху, а неефективні дії – для тих, хто дотримується стратегії уникнення невдач.

Британський економіст Дж. Аткинсон розглядав мотив уникнення невдач як силу, що гальмує діяльність особистості, а німецький психолог Х. Хекхаузен виділив умови, які необхідні їй для активізації мотивів поведінки та діяльності, а саме – результат, який повинен оцінюватися якісно або кількісно. Вимоги до оцінюваної діяльності не повинні бути ні занадто низькими, ні занадто високими. Оцінка результатів діяльності має бути у певній порівняльній шкалі, в рамках якої необхідно визначити рівень, який вважається обов'язковим [2]. І найважливіше, діяльність повинна бути бажаною для суб'єкта, а результат має бути отриманий самостійно. Тоді працівник прикладатиме більше зусиль для з'ясування кращого способу виконання завдань та більше зосередиться на загальній якості своєї роботи [13]. Внутрішньо мотивовані працівники намагаються бути більш креативними та краще опрацьовувати інформацію, оскільки вони зосереджені виключно на своїх завданнях і в зрештою приділяють більше часу своїй професійній діяльності [11].

Вивчаючи теорію впливу мотивів на досягнення вибору в професії, науковці-психологи дійшли висновку, що мотив досягнення розглядається як позитивний фактор, який значною мірою визначає ефективність професійної діяльності особистості, а задоволеність працею, обумовлює позитивне ставлення до професії.

Стосовно професійної діяльності, то мотив досягнення можна розглядати у двох аспектах:

професійному (мотив професійного росту і соціального успіху) й особистісному саморозвитку (мотив професійного самовдосконалення).

Успіх у професійній діяльності фахівця-менеджера, можна пов'язувати з успішною кар'єрою. Кар'єра досить довго сприймалася в суспільній свідомості як негативне явище, і лише останнім часом прийшло розуміння її соціального статусу і ролі в професійній діяльності особистості. У кар'єрі на перший план виступає оволодіння рівнями і ступенями професіоналізму, досягнення певного соціального статусу у професійній діяльності, призначення на певну посаду. Просування по службі (так звана «вертикальна кар'єра») – це один з різновидів кар'єри, її адміністративний варіант. Інший варіант – професійне самовдосконалення особи в межах одного рівня управління («горизонтальна кар'єра»). Виділяють також «доцентрову кар'єру». На відміну від попередніх варіантів, її суть полягає в наблизенні до «ядра» організації (людина, навіть не займаючи високих посад, може виявитися близькою до керівництва, допущеною до вузького кола спілкування) [9].

Мотив досягнення в навчальній і професійній діяльності представляє собою складне структурно-функціональне утворення, до складу якого входять такі фактори, як прагнення до першості у навчальній і професійній діяльності, досягнення високого статусу в професії, завоювання авторитету в колективі, прагнення відповідати вимогам керівництва, викладачів, інших посадових осіб, які спрямовують і регулюють процес просування службовими сходами. Істотно впливають на прагнення здійснювати кар'єру також особистісні та індивідуальні особливості, історія життя людини, підтримка з боку керівництва, усвідомлення значущості та важливості виконуваної роботи. Останній фактор впливає найбільш сильно на рівень мотивації майбутнього менеджера. Саме мотив досягнення є основною умовою успішного здійснення професійної кар'єри.

З віком, підвищенням кваліфікації, досягненням певного соціального статусу та добробуту цілі та мотиви кар'єри зазвичай змінюються, але при цьому мотив досягнення залишається найголовнішим.

В широкому розумінні кар'єра розглядається як професійний ріст та етапи сходження людини до професіоналізму. Це так звана «професійна кар'єра», що передбачає постійне самовдосконалення. В такому розумінні кар'єра виступає як індивідуально усвідомлені зміни внутрішньої позиції та поведінки, пов'язані з досвідом і освітою впродовж життя, що передбачають кардинальні зміни особистісних якостей, здібностей та професійних можливостей, пов'язаних з професійною діяльністю.

Мотиваційні процеси – це внутрішні та зовнішні спонукання до дії, які визначаються потребами самовдосконалення та професійного зростання [4]. А це, в свою чергу, впливає на вибір цілей та діяльності фахівця-менеджера, що і визначає результат його діяльності (рис. 2).

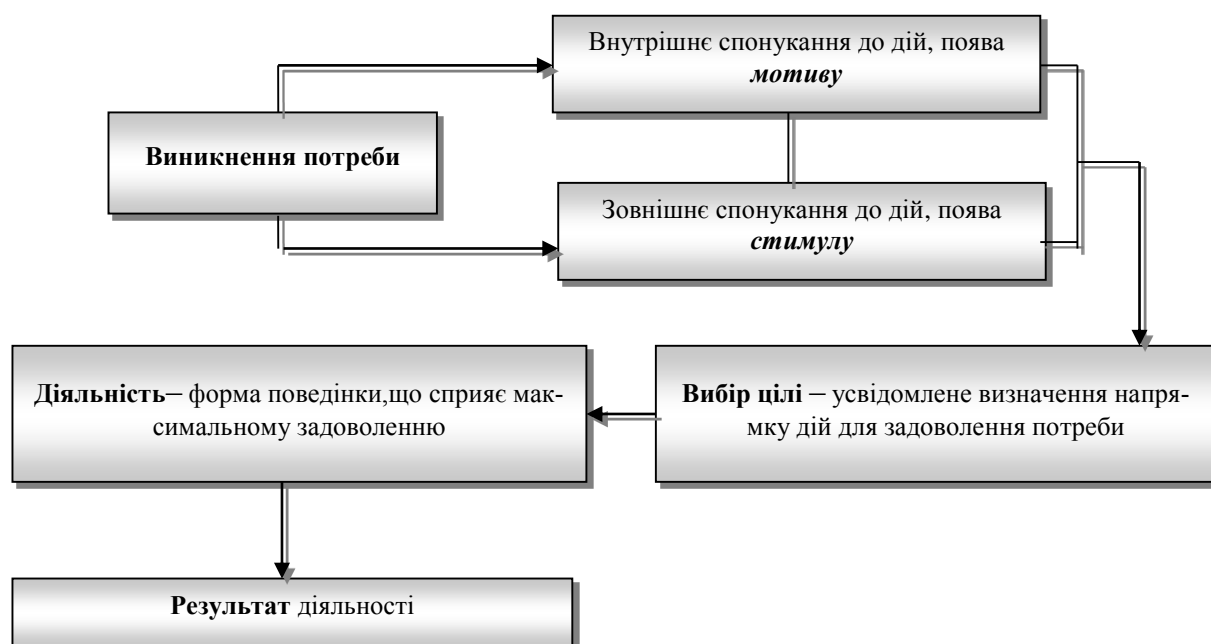


Рисунок 2 – Мотиваційні процеси. Джерело: [9]

На підставі аналізу проблеми професійної успішності фахівця-менеджера у зв'язку з особистісно-професійними характеристиками можна стверджувати, що:

1) поняття професійної успішності включає три основні аспекти: кар'єрний ріст; професійний та особистісний саморозвиток; соціальне визнання;

2) на рівень професійної успішності впливають такі фактори, як професійна мотивація, професійна кваліфікація, професійні здібності.

Важливим фактором, що визначає успішність фахівця-менеджера, є професійна кваліфікація. При цьому рівень професійної кваліфікації певною мірою залежить від рівня підготовленості та здібностей, але визначається й наявністю та рівнем професійної мотивації, що залежить від ефективного побудови мотиваційного менеджменту. Результати окремих дослідження вказують, що значний вплив на самосвідомість, контроль емоцій, мотивацію, соціальні навички, професіоналізм персоналу має емоційний інтелект та його компоненти. Менеджери повинні бути професійно підготовленими до гармонізації емоційного інтелекту та розробки креативних стратегій. Тому важливим завданням вищого керівництва є підтримка інновацій та професійної творчості персоналу, що значно впливає на мотивацію та заохочення [14].

**Висновки.** Професійна мотивація розглядається як внутрішній рушійний чинник розвитку

професіоналізму майбутнього менеджера, а також як важливий управлінський механізм мотиваційного менеджменту. Вона виступає беззаперечним засобом ефективного функціонування організації. Мотивація слугує внутрішньою умовою подальшого вдосконалення особистості, забезпечує ста-

лість її професійних поглядів, виступає стимулятором не лише ціннісних орієнтирів, а й інтелектуальних, емоційно-вольових процесів, впливає загалом на результати професійної діяльності. Отже, враховуючи окреслену проблематику, предметом наших подальших наукових пошуків буде вивчення методів та способів впливу мотивації на професійну самосвідомість особистості.

#### Література:

1. Асєєв В. Г. Проблема мотивації та особистості. *Теоретичні проблеми психології особистості*. - М., 1974. С.122.
2. Божович Л. І. Проблема розвитку мотиваційної сфери дитини. *Вивчення мотивації поведінки дітей та підлітків*. М., 1972. С.41-42.
3. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. Мукачеве. Вип. № 20, 2019. С. 142-148.
4. Купчак М. Я., Саміло А. В. Мотивація як засіб ефективного функціонування менеджменту у сфері цивільного захисту. *ModernEconomics*. Електронне наукове фахове видання з економічних наук, Миколаїв, 2019. № 17(2019). С. 116-120. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-18).
5. Лазарева Т. А. Аналіз структури професійної діяльності інженера-технолога харчової галузі. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти : зб. наук. пр.* Укр. інж.-пед. акад. Харків, 2013. Вип. 38/39. С. 281-287.

6. Новікова О. Ф., Шамілева Л. Л. Оцінювання ризиків соціально-економічної незахищеності зайнятих в умовах структурних трансформацій сучасного ринку праці. *Socialand Labour Relations: Theory and Practice*, Volume 10, Issue 1, 2020. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.01).

7. Потьомкін С.К., Козлова І.М., Яндола К.О. Менеджмент. Харків, 2009. 276 с.

8. Солошич І.О. Структура професійної діяльності фахівця-еколога як основа формування науково-дослідної компетентності. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2015, № 48-49.

9. Ратушний Р. Т., Саміло А. В., Кузиляк В. Й., Повстин О.В. Теоретичні основи та практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту : навчальний посібник. Львів : ЛДУ БЖД, 2015. 348 с.

10. Рідей Н. М., Рибалко Ю. В., Хітренко Т. Ф. Європейський простір вищої освіти в новому десятилітті: передумови і напрямки розвитку в Україні. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору : тематичний випуск*. К., 2010. С. 440-453.

11. Garcia, J. L. D. (2016). Elnuevoe scenario Delas Campanasdigitales y surefle joenuna selecciones regionales: elcasode Castilla y Leon, 2015. Paper presentedat the Lacibercampanaen Castilla y Leon: elecciones autonomicas 2015. URL :<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en>.

12. SajjabM., RiazA., Orangzab, ChaniM., & HussainR. (2020). Innovationsin Human Resources Management: Mediating Role of Intrinsic Motivation Marketing and Management of Innovations, 2020, Issue 1. URL :<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en>.

13. Steele, L. M., McIntosh, T., & Higgs, C. (2017). Intrinsic motivation and creativity: openingup a blackbox. *Handbook of Research on Leadershipand Creativity*. EdwardElgarPublishing. [GoogleScholar] [CrossRef]. URL :<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en>.

14. Tareq N. Hashem (2010). Impact of manager semotional intelligence on marketing creativityin Jordan commercial banks. *Innovative Marketing* , 6(3). URL :<https://orcid.org/0000-0001-9564-931X>.

### References:

1. Aseev, V. G. (1974). The problem of personality motivation. *Theoretical problems of personality psychology*. Moscow [in Russ.].

2. Bozovich, L. I. (1972). The problem of the development of the motivational sphere of the child. *Studying the motivation of behavior of children and adolescents*. Moscow [in Russ.].

3. Butenko D. S. (2019). Motivational managementin entrepreneurial activity. *Economy and society*. Mukacheve. [in Ukrainian].

4. Kupchak M. Ya., Samilo A. V. (2019). Motivation as a means of effective management functioning in the field of civil protection. *Modern Economics. Electronics scientific professional edition on economics sciences*, Nikolaev. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-18). [in Ukrainian].

5. Lazareva T. A. (2013). Analysis of the structure of professional activity of food engineer-technologist. *Problems of engineering and pedagogical education: Coll. Sciences. ave. eng. Acad. Kharkov*. [inUkrainian].

6. Novikova O., Shamileva L. (2020). Evaluation of social and economic in security risks for employees during structural transformation sin the modern labormarket. *Social and labourrelations: theory and practice*, 10(1), 1-10. doi:10.21511/slntp.10(1).2020.01. [inUkrainian].

7. Potemkin S. K., Kozlova I. M., Yandola K. O. (2009). *Management*. Kharkiv. [inUkrainian].

8. Soloshich I. O. (2015). Structure of professional activity of a specialist ecologistas a basis for the formation of research competence. *Problems of engineering and pedagogical education*. [in Ukrainian].

9. Ratushniy R. T., Samilo A. V., Kuziliak V. Y. & Povstyn O. V. (2015) *Theoretical Foundationsand Practical Aspectsof Managementin Civil Protection Bodiesand Subdivisions*. Lviv. [in Ukrainian].

10. Ridey N. M., Rybalko Yu. V., Hitrenko T. F. (2010). *The European Higher Education Area in the New Decade: Prerequisites and Trends in Ukraine*. Higher education of Ukraine in the context of integration in to the European educational space: thematic issue. [in Ukrainian].

11. Garcia, J. L. D. (2016). Elnuevoe scenario delas campanas digitales y sure flejoenuna selecciones regionales: elcasode Castilla y Leon, 2015. Paper presentedat the Lacibercampana en Castilla y Leon: eleccion es autonomicas 2015.

12. SajjabM., RiazA., Orangzab, ChaniM., & HussainR. (2020). Innovationsin Human Resources Management: Mediating Role of Intrinsic Motivation Marketing and Management of Innovations, 2020, Issue 1. <http://doi.org/10/21272/mmi.2020.1-08/>.

13. Steele, L. M., McIntosh, T., & Higgs, C. (2017). Intrinsicmotivationandcreativity: openingup a blackbox. *Handbook of Researchon Leadershipand Creativity*. Edward Elgar Publishing. [Google Scholar] [CrossRef].

14. Tareq N. Hashem (2010). Impact of manager semotional intelligenceon marketing creativityin Jordan commercial banks. *Innovative Marketing*, 6(3). <https://orcid.org/0000-0001-9564-931X>.

\*Оглядова стаття