

УДК: 658.3.001.1

[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10\(51\)-283-293](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10(51)-283-293)

**Сень Олександр Васильович** кандидат економічних наук, кафедра підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0002-9038-1446>

**Яснолоб Ілона Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0002-3826-8745>

**Писаренко Світлана Валеріївна** кандидат сільськогосподарських наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0003-4575-1417>

**Шевко Олександр Олександрович** здобувач вищої освіти, другого (магістерського) рівня, спеціальності 076 Підприємство та торгівля Полтавського державного аграрного університету м. Полтава, <https://orcid.org/0009-0009-8217-383X>

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇЇ КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні основи формування системи мотивації праці на підприємстві, що є ключовою передумовою забезпечення ефективності господарської діяльності та стійкого розвитку організації. Обґрунтовано, що мотивація виступає важливим інструментом управління персоналом, адже від рівня задоволеності потреб працівників залежить їхня продуктивність, ініціативність, залученість та відповідальність за результати праці. Акцент зроблено на аналізі підходів до формування мотивації на підприємстві, її ролі та місця у системі менеджменту. Охарактеризовано основні фактори формування мотиваційної політики підприємства, серед яких комплексність, гнучкість, диференціація стимулів та орієнтація на довгострокові цілі.

У статті виділено основні фактори, що стимулюють ефективну діяльність персоналу: матеріально-технічні умови праці, соціально-економічні стимули, організаційні та управлінські механізми, природно-кліматичні умови, а також суб'єктивні чинники, пов'язані з професійною кваліфікацією, кар'єрними очікуваннями та рівнем задоволеності працівника.

Проаналізовано, як комбінація цих факторів формує комплексний вплив на мотивацію, визначає рівень відданості працівників, якість виконання завдань та стабільність трудових результатів.

Доведено, що ефективна система мотивації повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні чинники, включаючи соціальні потреби, можливості професійного розвитку, визнання досягнень та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Особливу увагу приділено необхідності індивідуалізації підходів до мотивації з урахуванням професійних та особистісних характеристик працівників. Запропоновано напрями удосконалення мотиваційних механізмів, які поєднують фінансові стимули з розвитком корпоративної культури, соціальними гарантіями та системою внутрішніх комунікацій.

**Ключові слова:** мотивація праці; система стимулювання; управління персоналом; теорії мотивації; матеріальні й нематеріальні стимули; корпоративна культура; ефективність підприємства, бізнес-коучинг.

**Sen Oleksandr Vasyliovych** Candidate of Economic Sciences, Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava, <https://orcid.org/0000-0002-9038-1446>

**Yasnob Iona Oleksandrivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava, <https://orcid.org/0000-0002-3826-8745>

**Pysarenko Svitlana Valeriivna** Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University, Poltava, <https://orcid.org/0000-0003-4575-1417>

**Shevko Oleksandr Oleksandrovych** a student of higher education, second (master's) level, specialty 076 Entrepreneurship and Trade, Poltava State Agrarian University, Poltava, <https://orcid.org/0009-0009-8217-383X>

## THEORETICAL BASIS OF FORMING A WORK MOTIVATION SYSTEM AT AN ENTERPRISE AND ITS KEY FACTORS.

**Abstract.** The article examines the theoretical foundations of the formation of a system of labor motivation at the enterprise, which is a key prerequisite for ensuring the efficiency of economic activity and sustainable development of the organization. It is substantiated that motivation is an important tool of personnel management, because the level of satisfaction of employees' needs determines their productivity,

initiative, involvement and responsibility for work results. The emphasis is on the analysis of approaches to the formation of motivation in the enterprise, its role and place in the management system. The main factors of the formation of the motivational policy of the enterprise are characterized, including complexity, flexibility, differentiation of incentives and orientation towards long-term goals.

The article highlights the main factors that stimulate the effective activity of personnel: material and technical working conditions, socio-economic incentives, organizational and managerial mechanisms, natural and climatic conditions, as well as subjective factors related to professional qualifications, career expectations and the level of employee satisfaction.

It analyzes how the combination of these factors forms a complex impact on motivation, determines the level of employee commitment, the quality of task performance and the stability of labor results.

It has been proven that an effective motivation system must take into account both material and non-material factors, including social needs, opportunities for professional development, recognition of achievements, and the formation of a positive psychological climate in the team.

Particular attention is paid to the need to individualize approaches to motivation, taking into account the professional and personal characteristics of employees. Directions for improving motivational mechanisms that combine financial incentives with the development of corporate culture, social guarantees, and the system of internal communications are proposed.

**Keywords:** labor motivation; incentive system; personnel management; motivation theories; material and non-material incentives; corporate culture; enterprise efficiency, business coaching.

**Постановка проблеми.** В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, високого рівня конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі ефективна система мотивації праці на підприємстві набуває особливого значення.

Від належної організації мотиваційного механізму залежить продуктивність та якість роботи персоналу, що в кінцевому підсумку визначає загальну результативність діяльності підприємства. Проте на практиці формування системи мотивації часто супроводжується низкою проблем: невідповідністю між матеріальними і нематеріальними стимулами, недоско-налістю методів оцінювання результатів праці, відсутністю індивідуалізованого підходу до працівників та неузгодженістю між цілями підприємства й особистими потребами персоналу.

Крім того, економічні та соціальні виклики, зокрема інфляційні процеси, нестабільність ринку праці та вплив глобалізаційних тенденцій, ускладнюють

побудову ефективної системи мотивації. Тому виникає потреба у теоретичному обґрунтуванні основ формування мотиваційної системи та виявленні ключових факторів, що визначають її результативність і стійкість у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування системи мотивації праці та визначення ключових факторів її ефективності залишається однією з найактуальніших у сучасній економічній науці. Як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники приділяють значну увагу вивченню мотиваційних механізмів, оскільки від цього залежить продуктивність, якість роботи персоналу та конкурентоспроможність підприємств.

Серед зарубіжних науковців особливе місце займають праці Ф. Герцберга, Д. МакГрегора та А. Маслоу. Вітчизняні дослідники у своїх роботах звертають увагу на особливості застосування мотиваційних систем в умовах трансформації економіки, нестабільності ринку праці та соціально-економічних викликів, а саме: Ареф'єва О. В., Акулов М. Г., Зубрицька Я. О., Колот А. М, Покропивний С. Ф., Череп, А. В. Дослідження сучасних українських авторів також підкреслюють роль управлінських рішень у формуванні стимулюючого середовища, зокрема в аграрному та промисловому секторах.

**Мета статті.** Полягає у теоретичному обґрунтуванні основ формування системи мотивації праці на підприємстві та визначенні ключових факторів, що впливають на її ефективність, з урахуванням сучасних економічних та соціальних умов розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація праці є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, якість виконання завдань, інноваційну активність та рівень задоволеності персоналу. Система мотивації праці формується як комплекс інструментів і заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення цілей організації та реалізації власного професійного потенціалу.

Згідно зі Стівеном Роббінс, «мотивація - це готовність докладати значних зусиль для досягнення цілей організації, зумовлена можливістю задовольнити певну індивідуальну потребу» [8].

Теоретичні основи мотивації закладені в класичних і сучасних теоріях, що пояснюють рушійні сили поведінки людини у процесі праці. Традиційно виділяють змістовні та процесуальні теорії мотивації.

До змістовних відносять концепції А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда, які визначають, які саме потреби та фактори спонукають людину до дії. Наприклад, піраміда потреб Маслоу відображає ієрархію від базових фізіологічних до потреб самореалізації, тоді як двофакторна теорія Герцберга розділяє чинники на гігієнічні та мотиваційні.

Процесуальні теорії, серед яких теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, модель Л. Портера – Е. Лоулера, акцентують увагу на суб'єктивному сприйнятті працівником винагороди, її справедливості та залежності від докладених зусиль. Вони пояснюють, як формується мотиваційна поведінка залежно від очікувань, винагород і оцінки власного внеску.

Сучасні підходи до формування системи мотивації передбачають комплексне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальні стимули включають заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пакети, тоді як нематеріальні – визнання, можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, гнучкий графік роботи, створення сприятливого психологічного клімату.

Система мотивації працівників виступає важливим засобом раціонального використання ресурсів та повного розкриття кадрового потенціалу. Мотивація трудової діяльності розглядається як один із ключових елементів управління персоналом, що стимулює працівників до досягнення особистих і корпоративних цілей. Її доцільно трактувати як механізм, який заохочує співробітників із зацікавленістю та відповідальністю виконувати покладені на них завдання [4, с. 34-38].

Створюється враження, що працівники зосереджені переважно на реалізації стратегічних завдань підприємства. Вони погоджуються брати на себе додаткові функції та працювати понаднормово, навіть за умов морального й фізичного виснаження, аби отримати матеріальні заохочення, які сприймають як виправдані.

Водночас відсутність дієвої системи мотивації, спрямованої на підтримання високої продуктивності праці, знижує конкурентоспроможність компанії, що призводить до зменшення рівня заробітної плати та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Належна система мотивації персоналу виступає одним із ключових факторів стабільного й успішного розвитку підприємства.

Мотивація являє собою сукупність факторів, що спонукають людину до здійснення певних дій. Вона може формуватися під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх стимулів, які зумовлюють свідоме чи підсвідоме виконання завдань.

Прагнення працювати виникає тоді, коли трудова діяльність виступає основною або однією з ключових передумов досягнення бажаних результатів і благ. Інтенсивність мотиву визначається значущістю конкретної потреби для працівника [1, с. 50].

Саме мотивація персоналу виступає ключовим фактором у системі управління кадрами та одночасно є ключовим моментом процесу управління

підприємством. Деякі економісти вважають, що найефективнішою є мотивація, орієнтована на результат, оскільки цей підхід дозволяє працівникам збільшувати свій дохід залежно від їхніх зусиль та рівня трудової активності [9, с. 146]. Вагомими чинниками зростання мотивації праці є узгодження структури стимулюючих факторів (економічних, соціальних, рівень задоволеності роботою) зі структурою мотиваційних потреб працівників підприємства.

Це включає мотивацію до отримання важливих життєвих благ, достойної оплати праці, комфортних умов в певній галузі. Головними завданнями системи мотивації є залучення нових працівників, збереження існуючого персоналу та заохочення ефективною виробничою поведінкою [5].

Як закордонні, так і українські дослідники відзначають широкий спектр факторів мотивації, серед яких вагоме місце займають матеріальна винагорода, можливості кар'єрного зростання, суспільне визнання, самовираження та реалізація особистого потенціалу. Важливими складовими мотиваційного процесу виступають і суб'єктивні аспекти, що пов'язані з вибором професії та рівнем професійної підготовки, які значною мірою залежать від престижності та привабливості роботи.

Недосконалість системи стимулювання може призводити до негативних наслідків не лише на рівні окремого підприємства, а й, як свідчить світовий досвід економічного розвитку, на рівні цілих господарських систем.

Це явище часто пояснюється суперечністю інтересів між виробничою сферою та найманими працівниками. Більшість учених вважають, що саме мотивація виступає головним джерелом трудової активності людини. Внутрішні стимули до праці зумовлюються не лише інтересом до певної діяльності, а насамперед наявними потребами.

Потреба являє собою фізіологічний чи психологічний стан, за якого людина відчуває дефіцит чогось і через власну діяльність прагне відновити рівновагу, досягаючи необхідного результату або відповідної винагороди.

Мотивацію доцільно поділяти на три основні види: матеріальну, моральну та адміністративну. Для результативного управління мотиваційним процесом необхідно постійно формувати та вдосконалювати стимули в межах кожної з цих груп.

Матеріальна мотивація реалізується через систему заробітної плати, виплату дивідендів за акціями, а також отримання доходу від майнової власності (наприклад, житла чи земельних ділянок).

Моральна мотивація, особливо в економічно розвинених країнах Заходу, зокрема у США, реалізується через системи оцінювання результатів і заслуг працівників, де кожен аспект їхньої діяльності визначається за бальною шкалою.

Вона полягає в досягненні працівниками відчуття визнання, поваги до його особистості і визнання його вкладу в позитивні результати роботи підприємства.

При цьому враховуються такі критерії, як відданість компанії, здатність до співпраці та рівень кваліфікації, що у сукупності формують цілісну характеристику трудових досягнень співробітника.

Адміністративна мотивація ґрунтується на забезпеченні трудової дисципліни та відповідальності працівників. Вона передбачає застосування різноманітних дисциплінарних заходів – від усних чи письмових зауважень і доган до штрафних санкцій або звільнення. Поряд із цим використовуються й дисциплінарні заохочення [6].

Як стверджує Яновська Л.А. основним двигуном мотивації праці кожної особи є її потреби. Аналіз цих потреб потребує розуміння джерел їх задоволення. Для працівників аграрного сектору такими джерелами є три ключових аспекти: власне аграрне підприємство, дотації, та особисті доходи від діяльності поза основним місцем роботи [10, с. 200].

Якщо підприємство не забезпечує працівнику дохід, достатній для задоволення його потреб, то особистий заробіток та державна підтримка стають важливішими джерелами покриття цих потреб, що є негативним явищем. Наукові дослідження свідчать про важливість розподілу мотивів трудової активності та поведінки працівників аграрних підприємств на чотири ключові групи: економічні, моральні, професійно-побутові та соціальні.

Якщо характеризувати мотиваційні процеси в аграрній сфері, то слід зауважити, що вони виділяють три основні групи факторів: специфіка сільського господарства як галузі, характер трудової діяльності в аграрному секторі, а також організаційні аспекти. (рис. 1.).

Як видно з рис 1. на прикладі аграрного підприємства, ключовими факторами, що визначають рівень продуктивності праці, виступають матеріально-технічні, соціально-економічні, організаційні та природно-кліматичні умови.

Кожна з цих груп факторів здатна чинити як екстенсивний, так і інтенсивний вплив на результативність діяльності працівників аграрної сфери. Враховуючи високий рівень фізичних навантажень і значні витрати особистих зусиль у сільському господарстві, закономірним є очікування працівниками справедливої та достойної оплати праці.

Це пояснюється як великою інтенсивністю роботи, так і високим ступенем професійної відданості.

Саме тому соціально-економічні чинники мотивації, за наявності таких умов, мають вагомий вплив на продуктивність праці та виступають дієвим стимулом її зростання [3, с. 244].

## ФАКТОРИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Екстенсивні

Інтенсивні

1. Матеріально-технічні фактори, що впливають на продуктивність праці через покращення засобів виробництва, включають технічний рівень виробничих процесів, впровадження інновацій, створення нової продукції та підвищення її якості.

2. Соціально-економічні фактори, що впливають на продуктивність праці через організацію робочої сили та можливість отримання особистих вигод, включають покращення умов праці, оптимізацію використання робочого часу, підвищення норм обслуговування, вдосконалення форм і систем оплати праці, а також наявність розвиненої системи заохочень і стимулювання для працівників.

3. Організаційні фактори, які підвищують продуктивність праці шляхом покращення взаємодії між засобами виробництва та робочою силою, включають вдосконалення організації виробничих процесів, оптимізацію праці промислово-виробничого персоналу та підвищення ефективності управління виробництвом.

4. Природно-кліматичні фактори, які впливають на продуктивність праці, але не залежать від людського втручання, виступають сталими детермінантами. До них належать кліматичні умови, родючість ґрунтів та продуктивність тварин.

Рис. 1. Система факторів, що стимулюють мотивацію праці в сільському господарстві

*Джерело: складено автором за даними [16, с. 244].*

*Джерело: складено авторами за даними [3].*

Механізм соціально-економічної мотивації працівників аграрного сектору та напрями його розвитку мають специфічні риси в умовах посткарантинної кризи та дії воєнного стану в Україні. В сучасних реаліях для більшості працівників на перший план виходить отримання стабільної й гарантованої матеріальної винагороди за виконану працю, тоді як питання професійного вдосконалення, підвищення кваліфікації чи кар'єрного зростання відходять на другий план, поступаючись значенню фінансової стабільності.

Методи мотивації персоналу виступають невід'ємною складовою організаційної культури. Їх головним завданням є досягнення високого рівня залученості працівників, які володіють потрібними знаннями та компетентністю, у процесі реалізації спільних цілей підприємства. У науковій літературі виокремлюють основні методи мотиваційного впливу [7, с. 126].

Система винагород охоплює поєднання матеріальних стимулів (заробітна плата, премії, участь у прибутках тощо) та нематеріальних заохочень (відзнаки, подяки, інші форми суспільного визнання), які спрямовані на підвищення ефективності праці. Принцип солідарності полягає у формуванні в працівників цінностей і цілей, що узгоджуються з місією та завданнями організації. Досягається це шляхом переконання, навчання, виховного впливу й підтримання позитивного організаційного клімату.

Методи мотивації працівників можуть істотно відрізнитися, адже їх вибір зумовлений діючою системою стимулювання, особливостями організаційної структури управління та специфікою функціонування підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Система методів мотивації праці для підвищення її результативності [2]**

<b>Методи мотивації</b>	<b>Характерні ознаки</b>
Економічні (матеріальні)	Оплата за вироблену продукцію, погодинна заробітна плата, бонуси за раціоналізацію, частка в прибутках, компенсація за навчання, виплати за ефективне використання робочого часу;
Економічні (не матеріальні)	Пільги на харчування, додаткові виплати за довготривалий стаж, знижки на житлові та транспортні послуги та ін.;
Моральні	Поліпшення умов праці, адаптивні робочі графіки, забезпечення безпеки на робочому місці, програми підвищення ефективності праці, просування по кар'єрній сходах, залучення до процесу прийняття рішень на вищих рівнях.

Результативність економічних методів значно зростає у разі їх поєднання з іншими підходами, зокрема матеріальними та моральними стимулами. На думку Н. П. Базалійської, у науковій літературі представлено широкий спектр типів мотивації персоналу, що розглядаються в різних теоріях. Водночас можна виокремити основні види мотивації, які залишаються актуальними та стабільними для більшості підприємств:

– Матеріальна мотивація - це підвищення рівня заробітної плати, надання доплат, надбавок, а також змінних складових доходу, зокрема премій і комісійних виплат;

– Нематеріальна мотивація - це заохочення, які мають вартісний еквівалент, але надаються не у грошовій формі, наприклад туристичні путівки, подарункові сертифікати чи продукція підприємства.

– Моральна мотивація - це система заохочень, що не мають грошового еквівалента, зокрема публічне визнання результатів роботи (зустрічі з керівництвом, нагородження грамотами чи дипломами), надання особливих умов праці (гнучкий робочий графік, самоконтроль якості тощо), а також розширення можливостей у використанні ресурсів компанії;

– Організаційна мотивація - це формування такої організаційної культури, яка стимулює працівників до активної участі у досягненні стратегічних цілей підприємства [2].

Для ефективної побудови системи мотивації необхідно дотримуватися такої послідовності:

– Постійний моніторинг існуючої системи мотивації;

– Встановлення основних структурних компонентів системи мотивації, та її цілей;

– Розробка елементів системи матеріального стимулювання працівників;

– Створення складових системи нематеріального стимулюв. працівників;

– Підготовка внутрішніх нормативних актів, що регулюють систему мотивації персоналу.

– Підвищення професійного рівня працівників. Набирає поширення коучинг в сфері бізнесу, в результаті якого формується як загальне розуміння візії і цілей підприємства, так і ролі конкретного працівника в їх досягненні, усвідомлення ним своїх завдань і впевненості в можливості їх виконання.

Розробка системи мотивації, яка відповідає потребам працівників та враховує те, що вони вважають важливим, дозволяє створити більш сприятливі умови для досягнення цілей підприємницької діяльності.

**Висновки.** Як висновок слід відмітити, що мотиваційні процеси заключаються в створенні умов, які підштовхують людину здійснювати дії, в яких зацікавлене підприємство, навіть якщо ці дії не пов'язані безпосередньо або опосередковано з будь-якою винагородою. Для цього працівник повинен мати внутрішній мотив – визначену мету, яка підтримує та стимулює його. На практиці достатньо, щоб працівник мав суспільно корисну мету з певною цінністю, яка б відповідала місії колективу підприємства, а стимулювання охоплювало працівників різних категорій, враховуючи їх індивідуальні потреби через конкретно визначені особливості мотивації

#### **Література:**

1. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5(43) С. 103-105.
3. Ведерніков М. Д. Економіка праці і соціально трудові відносини. Львів: Новий світ 2000, 2012. 869 с.

4. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38
5. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу. Суми. Університ. книга, 2004. 590 с.
6. Нестеренко В. Ю., Токар І.І. Економіка виробництва. Харків, 2012. 113 с.
7. Онисько С. М. Оплата праці у сільськогосподарських підприємствах при вдосконаленні системи соціального захисту населення. Львів: ЛігаПрес, 2011.- 232 с.
8. Стівен Роббінс. Організаційна поведінка: п'яте видання. Prentice Hall International Inc. Нью Джерсі. 2001.
9. Тимош І. М. Економіка праці. Київ. 2004. С. 146-147.
10. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 9. С. 200-203.

### References:

1. Akulov M. H., Drabanich A. V., Yevas' T. V. (2012) *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Social and Labor Relations]. K.:Tsentr uchbovoyi literatury, 328 p.
2. Bazaliys'ka N. P. (2013) *Stan systemy motyvatsiyi personalu na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh* [The State of the Personnel Motivation System at Domestic Enterprises]. *Innovatsiyna ekonomika*. № 5(43) Pp. 103-105.
3. Vedernikov M. D. (2012) *Ekonomika pratsi i sotsial'no trudovi vidnosyny* [Labor Economics and Social and Labor Relations]. L'viv: Novyy svit 2000, 2012. 869 p.
4. Ivanov S. L. (2010) *Rol' nematerial'nykh chynnykiv motyvatsiyi pratsi u formuvanni lyuds'koho kapitalu suchasnoho pidpryyemstva v Ukrayini* [The Role of Non-material Factors of Labor Motivation in the Formation of Human Capital of a Modern Enterprise in Ukraine]. *Naukovi pratsi NDFI*. № 5. Pp. 34-38
5. Luk'yanykhin, V. O. (2004) *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. Sumy. Universyt. Knyha. 590 p.
6. Nesterenko V. YU., Tokar I.I. (2012) *Ekonomika vyrobnytstva* [Economics of production]. Kharkiv. 113 p.
7. Onys'ko S. M. (2011) *Oplata pratsi u sil'skohospodars'kykh pidpryyemstvakh pry vdoskonalenni systemy sotsial'noho zakhystu naseleння* [Remuneration in agricultural enterprises in the improvement of the social protection system]. L'viv: LihaPres, 232 p.
8. Stiven Robbins. (2001) *Orhanizatsiyna povedinka: p'yate vydannya* [Organizational behavior: fifth edition]. Prentice Hall International Inc. N'yu Dzhersti.
9. Tymosh I. M. (2004) *Ekonomika pratsi* [Economics of labor]. Kyiv. Pp. 146-147.
10. Yankovs'ka L. A. (2006) *Optymizatsiya trudovoho potentsialu v systemi menedzhmentu personalu promyslovoho pidpryyemstva* [Optimization of labor potential in the personnel management system of an industrial enterprise]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. № 9. Pp. 200-203.