

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

**«Ефективність праці та її мотивація в сучасних конкурентних умовах»**

Виконала: студентка 2 курсу Mg1-M22z групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом та економіка праці  
Марценюк Тетяна Віталіївна

Керівник: Олійник Н.Ю., к. пед. н., доцент  
Рецензент: Ткачук В.В., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2023 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ</b> .....	7
1.1 Формування суті та значення категорії ефективності праці.....	7
1.2 Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності праці..	13
1.3 Основні механізми та методи мотивації персоналу та їх вплив на ефективність праці.....	25
Висновки до першого розділу.....	37
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ФАКТОІВ ВПЛИВУ НА ЇЇ ЗРОСТАННЯ ПП «НЕБОСВІТ»</b> .....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Небосвіт».....	39
2.2 Аналіз показників впливу на ефективність праці ПП «Небосвіт»..	49
2.3 Характеристика факторів які впливають на ефективність та мотивацію праці.....	57
Висновки до другого розділу.....	70
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ПІДВИЩЕНЮ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА ЇЇ МОТИВАЦІЇ</b> .....	72
3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації та її вплив на ефективність праці.....	72
3.2 Методичні рекомендації та заходи підвищення ефективності праці співробітників ПП «Небосвіт».....	83
Висновки до третього розділу.....	90
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	93
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	101

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах господарювання однією з актуальних задач для керівників вітчизняних підприємств являється підвищення ефективності та продуктивності праці та мотивація працівників до трудової діяльності. Непрості ринкові умови, відставання по даному показнику від зарубіжних підприємств ставлять вітчизняні підприємства в ситуацію коли пошук скритих резервів підвищення ефективності праці та виробничо-господарської діяльності напряду визначають їх конкурентоспроможність.

Продуктивність та ефективність праці виступає одним з показників, який є предметом вивчення економічної науки. Через це методика її дослідження розроблена та апробована доволі давно та успішно застосовується в практичній діяльності підприємств при оцінці ефективності їх діяльності.

Ефективність праці являється одним з важливих якісних показників роботи будь-якого підприємства, вираженням ефективності витрат праці. Рівень продуктивності праці характеризується співвідношенням об'єму випущеної продукції або виконання робіт та витрат робочого часу від рівня продуктивності та ефективності праці залежать темпи розвитку виробництва та надання послуг, збільшення заробітної плати та доходів, розміри зниження собівартості продукції.

Підвищення ефективності праці та її продуктивності шляхом механізації та автоматизації виробництва, запровадження нових передових технологій не має меж. Тому керівникам підприємства є пошук можливостей подальшого збільшення випуску власної продукції та надання послуг за рахунок зростання ефективності праці, більш раціонального використання працівників та їхнього робочого часу.

Дослідження рівня продуктивності та ефективності праці, як і більшість досліджень, направлено на виявлення резервів вирішення

відповідної проблеми. В даному випадку інтерес складають резерви зростання продуктивності та ефективності праці персоналу.

Однак, варто зазначити, що останнім часом більшість підприємств роздрібною торгівлі не приділяють належної уваги щодо ефективності праці. Незначні зрушення які відбуваються в цьому напрямку на жаль не гарантують зростання та розвиток даних підприємств та збільшення обсягів продажу. Існує чимало причин які впливають на розвиток даних підприємств серед них небажання впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу недосконалу технічну оснащеність, незначне використання передових технологій.

Але крім цього однією з причин є невміння правильно організувати роботу працівників в сучасних умовах господарювання. Головною проблемою є неврахування мотивів які заставляють персоналу ефективно працювати.

Навіть при переході економіки країни на ринковий розвиток керівниками підприємств було приділено мало уваги до розробки дієвих мотиваційних механізмів які б стимулювали працівників до праці. Через відсутність розробки методів та механізмів мотивації працівників приводить до того, що ефективність праці персоналу знижується.

Аналіз значної кількості наукових публікацій як зарубіжних так і вітчизняних вчених присвячені проблемі мотивації та ефективності праці персоналу. Серед науковців варто відзначити праці наступних: Андрійчук В.Г. [2], Богуцікий О.А. [7], Грішнова О.А. [10], Дієсперв В. [12], Єсінова Н.І. [20], Злупко С.М. [23], Коваленко Ю.С. [26], Малік М.Й. [32], Олійник Т.І. [40], Павчак В.А. [46], Савчук В.К. [49], Хомич О.І. [57], Шегда А.В. [58].

Варто також відмітити, що велика частина теоретичних та практичних досліджень які пов'язані в ефективністю праці та її мотивації є ще не повною мірою вивчені. Не повністю дослідженими є питання впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на ефективність та мотивацію праці персоналу.

Формування механізму та системи продуктивності праці в сучасних ринкових умовах.

Значимість даної проблеми обумовлена необхідністю забезпечення максимальної віддачі від співробітників підприємства та покращення ефективності їх роботи. Але це можливо тільки в умовах повного використання всіх видів ресурсів. Найбільш важливим з яких є персонал підприємства, оскільки без застосування людської праці не основні не оборотні кошти, не можуть бути включені в фінансово-господарську діяльність підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка організаційно-технічних заходів щодо підвищення продуктивності та ефективності праці співробітників ПП «Небосвіт».

Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити суть та значення категорії ефективність праці;
- визначити роль мотивації персоналу як одного з факторів ефективності праці персоналу;
- вивчити механізми та методи мотивації персоналу а також їх вплив на ефективність праці;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики ПП «Небосвіт»;
- проаналізувати показники які впливають на ефективність праці ПП «Небосвіт»;
- здійснити характеристику факторів які впливають на ефективність та мотивацію праці;
- розробити шляхи вдосконалення системи мотивації праці та її вплив на ефективність праці;
- дослідити методичні підходи щодо підвищення ефективності праці.

**Об'єктом дослідження є:** ПП «Небосвіт» яке займається роздрібною торгівлею продуктів харчування.

**Предмет дослідження:** ефективність праці персоналу та її вплив на мотивацію працівників ПП «Небосвіт».

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою яка використовувалась в процесі виконання роботи: факторний аналіз, системний підхід, синтез, законодавчі та нормативні акти, прогнозування, абстрактно-логічний метод, статистична обробка результатів, статистико-економічний, дедукція, розрахунково-конструктивний метод, соціологічний.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу трьох розділів висновків списку використаної літератури.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Вітчизняні науковці визначають працю як притаманну кожному окремому працівникові сферу діяльності де він може розкрити свої природні здібності, а також як інтелектуальні так і матеріалі ресурси які накопичені працівником у вигляді активів, якими володіє працівник та перетворення їх в продукт який є важливим на ринку для особистого чи загально суспільного споживання.

Провівши узагальнення різноманітних поглядів як зарубіжних так і вітчизняних вчених можна знайти певні відмінності праці від різноманітних форм людської діяльності які притаманні працівникам.

Працею виступає діяльність людини яка має певне конкретне спрямування завдяки якому є можливість створити необхідні суспільству товари або послуги.

Ефективність господарської діяльності підприємства та його результативність в цілому визначається ефективністю праці. Виходячи з отриманих даних, керівництво підприємства має зробити певні висновки про доцільність запровадження в процес виробництва нового обладнання або зміни технології виробництва, скорочення або збільшення штатної кількості працівників.

Відповідно ефективність праці на пряму впливає на величину собівартості продукції яке випускає підприємство, та відповідно на фінансові результати підприємства як результат його діяльності.

Для того щоб досягнути ефективності праці, необхідно знати, що саме мотивує працівника або може мотивувати в майбутньому, якщо знати які мотиви рухають працівником та стимулюють яго до активної трудової діяльності, стане можливим створення ефективних та дієвих форм, а також методів управління персоналом підприємства. Для цього необхідно з'ясувати,

яким чином виникають ті чи інші мотиви і як ефективно здійснювати мотивацію персоналу.

Функція мотивації здійснює вплив та трудовий колектив підприємства в формі стимулюючих мотивів до ефективної праці, суспільної взаємодії, колективних та індивідуальних засобів винагороди. Вказані форми взаємодії активізують роботу суб'єктів управління, підвищують ефективність всієї системи управління підприємством, організацією.

Суть мотивації полягає в тому, що зусилля кадрових служб направлена на те, щоб персонал підприємства виконував роботу у відповідності з делегованими йому правами та обов'язками, в сукупності з прийнятими управлінськими рішеннями.

Таким чином, стимулювання являється частиною мотиваційного процесу. Система мотивації, як правило, складається з декількох елементів, які в залежності від їх розташування в ієрархічній системі підприємства.

Варто зазначити, що доволі важливо щоб співробітники підприємства були проінформовані про те, як буде оцінюватись їх праця за якими критеріями буде відбуватись нарахування заробітної плати, чи будуть нараховуватись премії та за які заслуги чи навпаки штрафи. Персонал має бути проінформований про кінцеві цілі своєї діяльності та якості якої від нього вимагають. Працівника мають бути мотивовані тим, що за свою максимально затрачену працю він не тільки отримає заробітну плату, але й буде додатково винагороджений в залежності від наявних в нього потреб та цінностей. В іншому випадку працівник не зможе а точніше не захоче працювати з повною віддачею його праця буде значно менш ефективнішою чим у випадку якщо він буде впевнений в існуванні зв'язку між вимогами, які ставляться до нього, та винагородою яку він отримає в разі їх виконання або навіть, наприклад при перевиконанні плану.

Оскільки в сучасних економічних умовах купівельна спроможність пересічних громадян постійно знижується підприємство у своїй діяльності намагається врахувати даний факт та охопити більшість сегментів ринку.



Керівництво магазину постійно дбає про розширення асортименту та налагодження з різноманітними постачальниками продукції. В перспективних планах для покращення роботи підприємства є створення власної логістичної системи та автопарку, що забезпечить швидшу доставку продуктів харчування від виробника до кінцевого споживача.

Система управління персоналом не може діяти абсолютно автономно оскільки значна частина процесів підлягає впливу з боку держави. Так як більшість прав та обов'язків працівників регулюються за допомогою нормативно-правової бази та закріплені в законодавчих актах. Такі як тривалість робочого дня та тижня, розмір мінімальної заробітної плати та багато інших.

Керівництво ПП «Небосвіт» намагається у своїй діяльності використовувати передові інноваційні технології які направлені на покращення обслуговування клієнтів. ПП «Небосвіт» дбає про збереження та розвиток власного персоналу. Чисельність персоналу а також його склад за професіями, групами кваліфікації, освіті, використанню робочого часу а також втраті робочого часу з різноманітних причин являється основними характеристиками з забезпечення робочої сили.

Значний вплив на ефективність праці персоналу має його освітній рівень чим вищий рівень освіти працюючих тим краще вони розуміють, що саме від покладених зусиль буде залежати рівень їхньої заробітної плати та інших матеріальних виплат.

Однією з проблем яка існує на ПП «Небосвіт» є те, що останнім часом керівництво підприємства мало уваги приділяє формуванню статистики щодо ефективності праці, припинилась робота з планування підвищення ефективності праці на всіх рівнях управління, починаючи з робітників закінчується керівниками підприємства та структурних підрозділів, перестав впроваджуватись передовий досвід в даній галузі.

Таким чином негативні зміни які відбуваються в економіці нашої країни на тільки вплинули на економічне становище більшості підприємств

але й призвели до затяжної соціально-економічної кризи, зменшення об'ємів виробництва, знищенню науково-технічного та інтелектуального потенціалу, масовому збіднінню населення, виникненню соціальної напруги в суспільстві в цілому та на ПП «Небосвіт» зокрема. Все це зумовлює падіння економічної ефективності виробництва та ефективності праці.

Крім факторів підвищення продуктивності праці ще існують резерви або запаси зростання продуктивності праці.

До внутрішньовиробничих резервів зростання продуктивності та ефективності праці відносяться:

- зниження трудоемності виробництва продукції;
- підвищення компетенції кадрів та краще використання робочої сили;
- покращення використання робочого часу впровадження наукової організації праці, скорочення плинності кадрів, покращення трудової дисципліни;
- економію ресурсів, предметів праці та засобів праці.

Підвищення продуктивності праці на підприємстві можливе при комплексному ефективному управлінні всіма аспектами його діяльності. Існує декілька способів та методів визначення продуктивності праці [14].

Визначаючими факторами які впливають на зростання продуктивності праці являються:

- підвищення технічного рівня виробництва;
- вдосконалення управління;
- організації виробництва та праці;
- покращення виробничих та організаційних структур;
- управління у всіх ланках;
- методів управління економічних, організаційних та соціально-психологічних;
- наукова організація праці;
- покращення використання робочого часу;

підвищення кваліфікації персоналу;  
 вдосконалення та подальше запровадження технічних засобів управління механізація праці;  
 створення автоматизованих систем управління тощо.

Серед нематеріальних стимулів значною мотивуючою силою володіють можливості кар'єрного зростання сприятливі умови праці та режим роботи, а також підвищення зацікавленості в роботі через навчання. Таким чином для підвищення ефективності праці та її мотивації варто використовувати паралельно як матеріальні так і нематеріальні методи стимулювання персоналу підприємства. До них варто віднести заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, похвала, повага, визнання досягнень, покращення робочої атмосфери, організація корпоративних вечірок, кар'єрне та професійне зростання.

Розробка на ПП «Небосвіт» система компенсаційної мотивації переслідує наступні цілі:

- стимулювання співробітників ПП «Небосвіт» до підвищення своєї кваліфікації, що допоможе краще обслуговувати клієнтів;
- збільшення показників ефективності праці касирів-операціоністів, і як наслідок збільшення об'єму продаж продуктів харчування;
- підвищення кваліфікації співробітників відділу продажу та торговельних залів, як наслідок підвищення іміджу підприємства.

Для того щоб створити дієву систему мотивації, необхідно створити умови для задоволення потреб працівників, потрібно знати та враховувати весь набір потреб співробітників, організувати виконання роботи та взаємодію таким чином, щоб робота найкращим чином задовольняла ці потреби.

В процесі проведеного дослідження при розробці системи мотивації та підвищення ефективності праці передбачається орієнтація на наступні принципи:

- збільшення розміру посадових окладів працівників за рахунок надбавок за стаж та досвід роботи;
- зміна порядку формування фонду щомісячного преміювання співробітників ПП «Небосвіт»;
- чітке визначення порядку індивідуального преміювання та депріміювання з врахуванням результатів роботи кожного окремого співробітника;
- використання економії преміального фонду для виплат річного бонусу;
- гнучкість системи матеріального стимулювання з врахуванням роботи окремих структурних підрозділів;
- логічність та зрозумілість для персоналу окремих структурних підрозділів навіть щоб співробітник міг самостійно розрахувати свою заробітну плату;
- об'єктивність та справедливість показників ефективності праці;
- стимулювання ефективної праці співробітників;
- розробка критеріїв оцінки персоналу на основі складових корпоративної культури підприємства;
- розподіл співробітників на дві групи за рівнем їх кваліфікації.

При формуванні системи преміювання співробітників, необхідно враховувати, що дана система має бути:

- гнучкою при зміні бізнес пріоритетів;
- об'єктивною та доступною для розуміння співробітниками;
- залишати місце для управлінських рішень.

Реалізація на практиці розробленої системи оплати та стимулювання праці персоналу для покращення ефективності праці передбачає постійний аналіз досягнення ефективності підприємства, пов'язаної з системою оплати праці. При виявленні відхилень між бажаним та фактичним рівнем ефективності можливе повернення на різні етапи процесу розробки системи оплати та стимулювання праці.

Праця стає більш ефективною коли співробітники не залежно від досвіду та стажу роботи на даному підприємстві приносять максимальну користь на своїй посаді. Зростання ефективності праці залежить від факторів виробництва, таких як прибуток, рентабельність, собівартість та інші. Ефективність праці це результат який показує наскільки ефективна праця в процесі виробництва. Ефективність праці розглядається як результат а не як потенційна здатність до праці. Для підвищення ефективності праці необхідно провести наступні заходи:

Розрахувати оптимальну кількість співробітників для магазинів роздрібною торгівлі. Темп росту співробітників має бути пропорційний темпу росту загальній торговельній площі магазину, тоді виручка не буде падати.

Проблема визначення оптимальної чисельності персоналу підприємства актуальна для будь-якої компанії на різних етапах його розвитку починаючи від виникнення підприємства, його становлення та росту до можливого спаду його діяльності, або з будь-яких причин припинення його існування.

Виплата додаткових соціальних пільг та виплат тобто введення соціального пакету, також позитивно відобразиться на персоналі ПП «Небосвіт». В соціальний пакет необхідно включити:

- медичне страхування співробітників підприємства та членів його їх сімей, за бажанням, в який будуть включені різноманітні варіанти медичного обслуговування з різним об'ємом та якістю послуг;
- часткову оплату навчання;
- корпоративне харчування та мобільний зв'язок;
- корпоративний транспорт, який буде здійснювати доставку співробітників на роботу та з роботи;
- корпоративні знижки співробітникам для закупівлі продуктів харчування у магазині.

Таким чином, ефективна система оплати праці та стимулювання персоналу підприємства має відповідати стратегічним цілям підприємства.

Базуватись на основних принципах встановлення форм та систем заробітної плати та преміювання. Будується з врахуванням сучасних розробок вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків. Відповідати принципам економічної ефективності діяльності підприємства. Оцінюється працівниками підприємства як зрозуміла та справедлива.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств. Київ. ІЗМН, 2016. 510 с.
2. Андрійчук В.Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва. Економіка АПК, 2020. № 5. с.52-63
3. Андрусенко Г.О. Основи маркетингу. Київ. 2019. 176 с.
4. Богиня Д.П. Основи економіки праці. Київ. 2011 313 с.
5. Богоявленська Ю.В. Економіка та менеджмент праці. Київ, 2020. 332 с.
6. Бугуцький О. Потенціальні можливості щодо зростання продуктивності праці та доходності. Економіка України. 2018. № 5. С. 60-67.
7. Бугуцький О.А. Продуктивність праці Київ. 2020. 400 с.
8. Вітвицький В.В. Моделювання, проектування і оптимізація трудових затрат на виробництві. Київ. 2019. 83 с.
9. Горкавий В.К. Статистика Київ. 2019. 415 с.
10. Грішнова О.А. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ. 2017. 559 с.
11. Гудзинський О.Д. Менеджмент Київ. 2019. С.161–164.
12. Дем'яненко С.І. Менеджмент виробничих витрат Київ. 2018. 264 с.
13. Дієсперов В. Продуктивність праці – критерій стану і спроможності господарства. Україна: аспекти праці. 2011. № 5. С.30 – 35.
14. Дієсперов В. Продуктивність праці. Україна: аспекти праці. 2017. № 5. С.41 – 45.
15. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ. 2017 256 с.
16. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ. 2020 240 с.
17. Економіка підприємства Київ. 2018. 320 с.
18. Економічний та соціальний стан України. Київ. 2017. 373 с.
19. Енгстлер П. Ринкова економіка для бізнесменів-початківців. Київ. 2019. 223 с.
20. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ. 2018. 432 с.

21. Завадський Й.С. Мотивація праці в менеджменті. Економіка АПК. 2018. №6. С.78-82.
22. Завіновська Г. Т. Економіка праці Київ. Вища шк., 2021. 324 с.
23. Злупко С.М. Михайло Туган-Барановський. Український економіст світової слави. Львів, 2018.
24. Калінчик М.В. Наукові основи економічної адаптації до навколишнього середовища. Київ. 2019. 264 с.
25. Карпіщенко О.І. Економіка праці і соціально-трудова відносини Суми. 2017. 264 с.
26. Коваленко Ю.С. Підприємство в ринковому середовищі. Київ. 2021. 200 с.
27. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та вдосконалення. Київ. 2017. 542 с.
28. Кончаковський Є.О. Використання трудових ресурсів. Резерви та шляхи підвищення ефективності праці. Полтава 2018 С.40-43.
29. Кончаковський Є.О. Ефективність використання праці як головна складова ефективності виробництва. Дніпропетровськ. 2017. с.46 – 48.
30. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Київ. 2018 296 с.
31. Лишиленко В.І. Раціональне використання трудового потенціалу. Вісник науки. 2018. №6. С.73-76.
32. Малік М.Й. Мотивація виробничої діяльності. Київ. 2019. 177 с.
33. Мацибора В.І. Економіка підприємства. Київ. 2020. 415 с.
34. Мельник Л.Ю. Основи підприємництва та ринкової економіки. Київ. 2019. 175 с.
35. Методика розробки та норми виробітку. Київ. 2019. 178 с.
36. Механізовані роботи. Київ. 2020. 496 с.
37. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ. 2017 248 с.
38. Мотивація праці та формування ринку робочої сили Київ. 2016. 303 с.
39. Нормування праці. Київ. 2018. 210 с.



40. Олійник, Т. І. Продуктивність праці та структурні зміни в господарстві. Економіка АПК 2017. №4 С. 122-127.
41. Опіярі В.І. Підвищення продуктивності праці: стимули і резерви. Київ. 2019. 48 с.
42. Опря А.Т. Аналіз резервів підвищення продуктивності праці. Київ. 2017 с.214–220.
43. Основи економічної теорії. Київ. 2020. 352 с.
44. Основи менеджменту. Київ.2020. 358 с.,
45. Осовська О.Г. Основи менеджменту. Київ. 2020. 556 с.
46. Павчак В.А. Економіка підприємства. Київ. 2020. 398 с.
47. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих залежно від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства: Затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 2018 р. № 44.
48. Ринок продовольства. Київ. 2018. 278 с.
49. Саблук П.Т. Витратно-ціновий аналіз у системі маркетингу. Київ. 2016. 136 с.
50. Савчук В.К. Аналіз господарської діяльності підприємств. Київ. 2017. 328 с.
51. Синергетична парадигма економіки. Житомир. 2017. 160 с.
52. Сміт Пол. Оцінка діяльності робочої сили. Київ. 2016. 150 с.
53. Соціологія. Посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ. 2019. 384 с.
54. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Київ. 2019. 263 с.
55. Фінансовий і ціновий механізм в умовах переходу до ринку. Київ. 2018. 350 с.
56. Ходаківський Є.І. Праксеологічні підходи в менеджменті. Житомир. 2022. 108 с.
57. Хомич О. І. Відтворення трудового потенціалу і зайнятість. Львів.

2018. 264 с.

58. Шегда А.В. Менеджмент. Київ. 2020. 583 с.

59. Юрчишин В.В. Деякі соціальні та психологічні проблеми управління персоналом. Економіка. 2019. №3. С.13-20.

60. Яцків М.І. Теорія економічного аналізу. Львів. 2020. 216 с.