

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:
«РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ»

Виконала:

здобувач освітнього ступеня «Магістр»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
заочної форми навчання
МУЗИЧУК Костянтин Миколайович

Керівник:

Д. е. н., професор ЧИКУРКОВА Алла
Дмитрівна

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2025 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Музичук К.О. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена розробці та обґрунтуванню теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку системи мотиваційного менеджменту на аграрних підприємствах. Доведено, що в умовах розвитку вітчизняної економіки особливе значення мають трудові ресурси аграрних підприємств, де ключову роль у підвищенні продуктивності праці відіграє ефективна мотивація працівників. У роботі систематизовано науково-теоретичні підходи до визначення сутності поняття «мотивація». На основі узагальнення теоретичних положень виокремлено основні види мотивації та охарактеризовано її дієві складові, зокрема матеріальні, соціальні та духовні фактори. Доведено, що врахування та узгодження цілей працівників, аграрних підприємств і суспільства є необхідною умовою ефективного впливу трудової мотивації на формування взаємовідносин і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: мотивація, персонал, управління, оплата праці, продуктивність праці.

ANNOTATION

Muzychuk K. Development of motivational management in agrarian enterprises.

Diploma work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2025.

Qualification work is devoted to the development and substantiation of theoretical and methodological principles and practical recommendations for the development of motivational management in agricultural enterprises. It is proved that in the conditions of development of the domestic economy the labor resources of agricultural enterprises are of great importance, where the motivation of workers plays an important role in increasing labor productivity. Scientific and theoretical approaches to clarifying the essence of the concept of "motivation" are systematized. The effective components of work motivation, in particular material, social and spiritual, are characterized. It is proved that accounting and coordination of the goals of employees, agricultural enterprises and society is a necessary prerequisite for the impact of work motivation on the formation of relationships.

Keywords: motivation, personnel management, wages, labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ.....	8
1.1 Мотивація праці як об'єкт управління та її вплив на ефективність діяльності підприємства.....	8
1.2. Класифікація мотивів трудової діяльності в контексті еволюції теорій мотивації.....	19
Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	49
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	49
2.2. Аналіз ефективності використання персоналу підприємства.....	59
2.3. Оцінка динаміки рівня мотивації працівників підприємства.....	67
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	78
3.1. Розвиток мотиваційного менеджменту як головна умова ефективного використання трудових ресурсів.....	78
3.2. Обґрунтування комплексу заходів з підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємства.....	89
3.3. Запровадження заходів мотивації персоналу та сприятливих умов праці в контексті вимог міжнародного стандарту управління якістю.....	94
Висновки до розділу 3.....	114
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120
ДОДАТКИ.....	126

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання ефективності діяльності сучасних підприємств значною мірою визначається розвитком мотиваційного менеджменту, який виступає ключовим фактором стимулювання трудової активності персоналу в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища. Успіхи та невдачі підприємств безпосередньо залежать від здатності керівництва розробляти ефективні механізми досягнення максимальних результатів від працівників. Це передбачає глибоке розуміння особливостей поведінки персоналу, формування стимулів до творчої та ініціативної діяльності, забезпечення повної віддачі при виконанні трудових обов'язків, а також проектування процесу свідомого вибору працівниками конкретних видів поведінки з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на їх діяльність.

Сучасні ринкові умови господарювання, зокрема в аграрному секторі, вимагають від підприємств створення ефективних систем мотиваційного менеджменту, які сприяють розвитку професійного потенціалу персоналу як основного джерела конкурентних переваг. Такі системи мають забезпечувати комплексну взаємодію між матеріальними, соціальними та духовними чинниками мотивації, створювати передумови для підвищення продуктивності праці, зростання інноваційної активності та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Впровадження систем мотиваційного менеджменту передбачає трансформацію всього процесу мотивації: дослідження структури потреб сучасної особистості та колективу, перегляд методів стимулювання працівників, оцінку впливу організаційних та виробничих умов на мотиваційні чинники, а також формування взаємозв'язку між системою оплати праці та мотиваційними спонуканнями персоналу в умовах ринкових трансформацій.

Проблематика мотивації трудової діяльності персоналу та створення ефективного механізму управління нею є одним із пріоритетних напрямів

сучасного менеджменту та активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії мотивації внесли такі дослідники, як А. Колот, А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Богиня, Д. Мак-Грегор, О. Крушельницька, У. Оучі, М. Семикіна, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та інші. Їхні наукові здобутки дозволяють сформуванню комплексне уявлення про мотиваційні процеси, фактори впливу на поведінку працівників, механізми стимулювання та моделі побудови систем мотивації, які можуть бути адаптовані до конкретних умов господарювання аграрних підприємств.

Особливу увагу слід приділяти інтеграції інтересів всіх сторін трудових відносин, оскільки підвищення конкурентоспроможності підприємств і національної економіки в цілому неможливе без формування конкурентоспроможності трудових ресурсів. Система мотивації повинна враховувати не лише фінансові та матеріальні стимули, а й соціально-психологічні аспекти, забезпечуючи персоналу комфортні умови праці, можливості для професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

У цьому контексті мотиваційний менеджмент виступає не лише інструментом стимулювання персоналу, а й стратегічним чинником управління підприємством, який впливає на ефективність виробничих, організаційних та соціально-економічних процесів. Комплексний підхід до формування системи мотивації, що поєднує матеріальні, соціальні та духовні стимули, створює умови для підвищення продуктивності праці, розвитку корпоративної культури, підвищення рівня задоволеності працівників та зміцнення їхньої відданості підприємству.

Таким чином, у сучасних умовах мотиваційний менеджмент стає невід'ємною складовою управлінської діяльності на аграрних підприємствах, спрямованою на забезпечення високої результативності діяльності персоналу, досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні і розробці теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- висвітлити теоретичні аспекти мотивації праці як об'єкту управління та її впливу на ефективність діяльності підприємства;
- систематизувати класифікацію мотивів і методів мотивації трудової діяльності в контексті еволюції теорій мотивації;
- дослідити мотиваційний менеджмент в системі підвищення ефективності праці;
- дати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності використання персоналу підприємства;
- здійснити оцінку динаміки рівня мотивації працівників підприємства;
- обґрунтувати засади розвитку мотиваційного менеджменту як головної умови ефективного використання трудових ресурсів;
- визначити концептуальні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємства;
- обґрунтувати засади запровадження заходів мотивації персоналу та сприятливих умов праці в контексті вимог міжнародного стандарту управління якістю.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційного менеджменту в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та практичних аспектів розвитку мотиваційного менеджменту в підприємствах.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та реалізації поставлених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, які забезпечують комплексну оцінку мотиваційного менеджменту на аграрних підприємствах. Зокрема, використано такі підходи:

1. Методи синтезу і аналізу, індукції та дедукції – застосовувалися для визначення змісту та сутності категорії «мотивація праці», а також для виділення основних закономірностей та тенденцій у процесі формування мотиваційних систем на підприємствах.
2. Структурно-функціональний метод – використовувався для класифікації видів мотивації, а також для виділення етапів мотиваційного процесу та його складових у межах системи управління персоналом.
3. Статистичні та аналітичні методи, а саме методи обробки абсолютних та відносних величин, розрахунків узагальнюючих характеристик – застосовувалися для комплексної оцінки стану та динаміки управління мотивацією праці на аграрних підприємствах, виявлення ключових тенденцій і визначення ефективності існуючих систем мотивації.
4. Системний підхід, методи прогнозування та порівняння, абстрактно-логічний аналіз – використовувалися для проведення теоретичних узагальнень, формування висновків щодо розвитку мотиваційного менеджменту, а також для побудови рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління трудовою мотивацією персоналу.
5. Метод кореляційно-регресійного аналізу – застосовувався для визначення тісноти взаємозв'язку між продуктивністю праці, як основним показником ефективності мотиваційного менеджменту, та незалежними змінними виробничих факторів, що впливають на результати діяльності підприємства.

Крім того, у роботі використовувалися прийоми групування та класифікації, а також табличного та графічного відображення інформації, що дозволило наочно представити результати досліджень, структурувати інформацію та забезпечити її зручність для аналізу і порівняння.

Застосування зазначеного комплексу методів забезпечило всебічне дослідження механізмів мотиваційного менеджменту, дозволило оцінити ефективність матеріальних та нематеріальних стимулів, а також сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення систем мотивації персоналу аграрних підприємств.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі акти Верховної Ради України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, ДП «М'ясо Буковини» Чернівецької області, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем мотивації праці, періодичні видання, а також аналітичні розробки автора. Розрахунки здійснювались за допомогою програмних пакетів Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів. Полягає у обґрунтуванні комплексу засобів забезпечення ефективності мотиваційного менеджменту на засадах інтеграції економічних та соціально-психологічних методів управління, відмінністю якого є урахування статі, віку, сімейного стану, соціального положення, а також особливостей працівників, що є дієвим інструментом впливу на персонал, виконання поставлених завдань і спрямування психології працівників у потрібному руслі, що забезпечить підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва в аграрних підприємствах та якості сільськогосподарської продукції.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні методичного забезпечення складових системи стимулювання персоналу аграрного підприємства, що сприятиме більш планомірному та ефективному використанню персоналу підприємства та отриманню росту прибутку у довгостроковій перспективі.

Особистий внесок студента. Результати й висновки дослідження, наведені у кваліфікаційній роботі, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюдненні на X Міжнародній науково-практичній науковців і здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дослідження викладені у 1 науковій праці обсягом 0,125 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 54 найменування, додатків. Загальний обсяг роботи становить 125 сторінок, містить 27 таблиць, 12 рисунків, 3 додатки.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація у широкому розумінні виступає як детермінація поведінки, а в контексті організації — це цілеспрямований процес спонукання індивіда чи групи до досягнення поставлених цілей. Вона охоплює мотиви, інтереси, потреби, ідеали та мотиваційні установки, посилюючи бажану поведінку.

2. Вивчення сучасних підходів до управління підтверджує, що ефективність трудової діяльності в аграрних підприємствах визначається інструментами мотиваційного менеджменту, які включають матеріальні та моральні стимули. Доцільність класифікації мотивації праці за видами (грошова, матеріальна, соціальна) обумовлена необхідністю врахування різноманітних інтересів працівників. Мотиваційний менеджмент, будучи головним чинником ефективності, зводиться до використання економічних, організаційно-управлінських, адміністративних, соціальних і психологічних заходів. Ці заходи мають формувати у працівників мотиви до високопродуктивної праці, прояву професіоналізму та майстерності, що, у свою чергу, забезпечує отримання підприємством прибутку при мінімальних затратах.

3. Теоретичний аналіз дозволяє уточнити, що стимулювання персоналу — це зовнішній суб'єктивний управлінський вплив, спрямований на формування у працівників певних мотивів до конкретних дій. Основою формування ефективної комплексної системи стимулювання всіх категорій працюючих має бути концепція, орієнтована на розвиток адекватних потребам підприємства здібностей працівників, їхніх професійних, ділових та особистісних характеристик, а також узгодження інтересів працівників та стратегій діяльності підприємства.

4. На сучасному етапі розвитку економіки персонал розглядається як рушійна продуктивна сила і потенціал підприємства. Зі зміною цієї ролі, зростає і роль функцій управління мотивацією праці. Для оцінки рівня мотивації працівників ДП «М'ясо Буковини» було досліджено зміну

продуктивності праці та середньої заробітної плати, що виявило негативну тенденцію: продуктивність праці, розрахована за чистим прибутком, знизилась у 2024 році на 85,3 тис. грн. (40,2%) порівняно з 2023 роком, що свідчить про зниження віддачі трудових ресурсів і, як наслідок, рівня мотивації. Середньорічна заробітна плата зросла у 2024 році на 7788 грн. (125,0%) порівняно з 2023 роком. Це зростання на фоні падіння продуктивності праці є негативним чинником, який вказує на розрив між винагородою та фактичним результатом.

5. Урахування специфіки аграрного сектору доводить, що мотивацію до продуктивної зайнятості доцільно розглядати у контексті мотивації проживання на сільських територіях. Економетричний аналіз підтверджує, що заробітна плата слугує важливим мотиваційним чинником: варіація продуктивності праці на 89,9% визначається варіацією заробітної плати. Цей підхід дозволив виявити демотиватори, змодельовати тенденції їх розвитку та оцінити вплив на продуктивність праці. Застосування методики оцінювання інтенсивності мотивації, що враховує багатофакторну систему різновагомих потреб, дозволило встановити середню оцінку ефективності мотиваційного менеджменту за всією сукупністю респондентів ДП «М'ясо Буковини» на рівні 3,1 бали (з максимально можливих 5,0 балів). Це значення однозначно свідчить про необхідність термінового покращення мотиваційного менеджменту.

6. Концептуальні підходи побудови системи оплати праці (СОП) на ДП «М'ясо Буковини» передбачають, що метою СОП є узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців для підвищення ефективності діяльності. СОП є найвагомішою та найефективнішою складовою системи мотивації і має задовольняти теоретико-методологічним аспектам функцій заробітної плати як інструменту реалізації інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин. Для посилення матеріального стимулювання на ДП «М'ясо Буковини» доцільно застосувати бальну систему матеріальної мотивації. Суть системи полягає у заповненні картки на кожного працівника для оцінки результатів його праці в балах, що дозволяє диференціювати розмір винагороди відповідно до бальної

оцінки. Успішний вибір системи нематеріальної мотивації вимагає фокусу на зростаючій ролі особистості працівника та знанні його мотиваційних установок.

7. Анкетування працівників ДП «М'ясо Буковини» додатково виявило, що на підприємстві присутня вимушена часткова зайнятість, яка знижує мотивацію, але водночас відсутність виплати заробітної плати в “конверті” позитивно відображається на стимулюючій ролі заробітної плати. Працівники також прагнуть відчувати безпосередній зв'язок між індивідуальною працею та її оплатою.

8. Ключові заходи, які позитивно вплинуть на формування сприятливого морально-психологічного клімату та зростання мотивації на ДП «М'ясо Буковини»:

а) Створення прозорого механізму виплати премій із врахуванням особистих результатів працівника, що прямо вплине на зростання продуктивності праці.

б) Зниження вимушеної неповної зайнятості, в тому числі через можливе зменшення чисельності працівників, що у довгостроковій перспективі сприятиме формуванню сталого та згуртованого колективу.

в) Надання працівникам можливості використання своїх знань, вмінь та реалізації власних ідей при виконанні завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдошина, М. В., & Брусільцева, Г. М. (2015). Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Економічна наука*.
2. Андрушків, Б. М., & Кузьмін, О. Є. (1999). *Основи менеджменту: навчальний посібник*. Світ.
3. Антонюк, В. А. (2005). *Мотивація трудової діяльності: теоретико-методичні аспекти*. КНЕУ.
4. Балабанова, Л. В., & Сардак, О. В. (2011). *Управління персоналом: навчальний посібник*. Центр учбової літератури.
5. Бандур, С. І., & Антонюк, В. А. (2009). *Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом: монографія*. РВПС України НАН України.
6. Бондар, Т. В., & Краснонос, А. С. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57).
7. Васюта, В., & Радченко, А. (2024). Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Galician economic journal*, (1(86)).
8. Ведерніков, М. Д., & Волянська-Савчук, Л. В. (2021). Мотивація персоналу як складова ефективного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*, (4(299)).
9. Веретеннікова, О. О., & Катренко, Л. О. (2017). Мотиваційний менеджмент: сутність та значення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (3(9)), 83–86.
10. Виноградський, М. Д., Виноградська, А. М., & Шканова, О. М. (2002). *Організація праці менеджера: навчальний посібник*. Кондор.
11. Воронкова, А. А. (2018). *Мотиваційний менеджмент: моделі запровадження: навчальний посібник*. УМО.
12. Грінько, І. М. (2015). Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом. *Бізнес Інформ*, (5).

13. Гриньова, В. М., & Грузіна, І. А. (2012). *Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства*: монографія. Вид-во ХНЕУ.
14. Гудзь, О. О., & Калюжна, В. В. (2021). Мотивація та задоволеність працівників. *Бізнес Інформ*, (5).
15. Довгань, Л. П. (2011). *Мотивація персоналу*: навчальний посібник. Центр учбової літератури.
16. Жам, О. В., & Цимбалюк, С. О. (2020). Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*, (30(5)).
17. Зачосова, Н. В. (2022). Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту в діяльності служб надання соціальної допомоги. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(99)).
18. Ілляшенко, С. М. (2012). Мотивація персоналу: сутність та проблеми. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (3), 182–189.
19. Кожушко, Л. Ф., Кузнецова, Т. О., & Судук, О. Ю. (2016). *Основи менеджменту і маркетингу*: навч. посібник. НУВГП.
20. Колот, А. М. (2005). *Мотивація персоналу*: підручник. КНЕУ.
21. Коляда, Т. А., & Шаршукова, І. В. (2016). Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*, (4).
22. Копитко, М. В. (2019). Мотиваційний менеджмент як інструмент підвищення продуктивності праці. *Економіка та держава*, (9), 76–80.
23. Костюк, О. Д. (2013). Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник. Серія: Економічні науки*.
24. Кузьмін, О. Є., & Мельник, О. Г. (2003). *Основи менеджменту*: підручник. Академвидав.
25. Кучер, Л. Р. (2005). Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. *Науковий вісник*, (15.2).
26. Лампик, О. В., & Яцура, О. В. (2025). Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Економіка та суспільство*, (36).
27. Литвин, О. Г., & Турло, Н. П. (2025). Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Економіка та суспільство*, (36).

28. Літвін, А. О. (2018). Мотивація персоналу як ключовий фактор ефективності організації. *Наукові праці МАУП*, (1), 64–71.
29. Лукіних, М. О., & Самойленко, А. О. (2023). Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45).
30. Любачівська, О. М., & Римар, І. В. (2015). Мотиваційні теорії персоналу і управління ними. *Молодий вчений*, (11).
31. Мельник, Л. С. (2017). Мотиваційний менеджмент як інструмент управління людськими ресурсами. *Економічний вісник*, (2), 112–118.
32. Мороз, А. С. (2020). Сучасні підходи до мотивації персоналу в українських компаніях. *Ефективна економіка*, (8).
33. Нагорна, Л. В., & Калюжна, В. В. (2024). *Особливості застосування змістовних теорій мотивації персоналу на підприємствах України*. Університет «Львівська політехніка».
34. Осовська, Г. В., & Осовський, О. А. (2005). *Менеджмент організації*: навчальний посібник. Кондор.
35. Петренко, В. П. (2019). Мотивація персоналу в умовах трансформаційних змін в Україні. *Економіка та управління*, (4), 89–94.
36. Погрібна, Л. Я., & Драчук, Ю. З. (2012). *Мотивація персоналу*: навчальний посібник. Університетська книга.
37. Пушкар, М. С., & Пушкар, Д. П. (2003). *Менеджмент: теорія та практика*: навчальний посібник. Карт-бланш.
38. Ребрик, М. І. (2021). *Формування механізму мотивації персоналу підприємства*. Західноукраїнський національний університет.
39. Рибак, Г. І., & Скіпальська, Г. І. (2020). Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. *Економічні науки*, (7).
40. Савчук, Л. М. (2015). Мотивація праці в контексті сучасного управління персоналом. *Вісник Дніпропетровського національного університету*, (4), 132–137.
41. Сладкевич, В. П. (2001). *Мотивационный менеджмент*: курс лекцій. МАУП.

42. Сорокіна, К. С. (2024). Класичні та перехідні теорії мотивації в сучасному бізнесі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка*, (60).
43. Стадник, В. В., & Яцишин, О. М. (2003). *Менеджмент: навчальний посібник*. Знання-Прес.
44. *Сучасні методи мотивації персоналу на підприємствах*. (2015). Університет менеджменту освіти.
45. Ткаченко, О. М., & Прокопенко, В. Ю. (2018). Мотивація персоналу: українські реалії. *Економічний простір*, (134), 102–108.
46. Хміль, Ф. І. (2001). *Менеджмент: підручник*. Вища школа.
47. Цал-Цалко, Ю. С. (2019). Мотиваційний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка АПК*, (6), 78–83.
48. Черниш, О. А. (2020). *Управління мотивацією персоналу підприємства*. Житомирська політехніка.
49. Швець, Ю. О. (2016). Мотивація персоналу як складова ефективного управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (60).
50. Шевченко, Л. С., & Шевченко, О. С. (2004). *Мотиваційний менеджмент: теорія і практика*. ХДЕУ.
51. Шерстюк, О. Ю. (2010). Сутність поняття мотивації праці. *Науковий вісник НЛТУ України*, (20.4).
52. Яковенко, Р. В. (2015). *Мотиваційний менеджмент: навчальний посібник*. ОЛДІ-ПЛЮС.
53. Яцура, О. В. (2023). *Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах міжнародної співпраці*. Університет «Львівська політехніка».
54. Ярошенко, Л. І., & Десятнюк, О. М. (2019). Мотивація персоналу в сучасних умовах. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, (2), 98–105.
55. Музичук К.О. Система мотивування працівників на підприємстві. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції

науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 314-317.