

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
д.е.н., с.н.с. **І. В. Познанська**

_____ (підпис)
“ _____ ” _____ 20____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва освітньої програми)

на тему: **«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом
організації (на прикладі ТОВ «Телекарт-Прилад»)»**

Виконавець:

студент 4 курсу 3 групи ФЕУП
Тріль М. С.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

ст. викладач
(науковий ступінь, вчене звання)
Перепельчук Т. В.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Сутність мотивації та її значення для ефективного управління персоналом.....	6
1.2. Класифікація та характеристика теорій мотивації у контексті управління персоналом.....	14
1.3. Формування системи мотивації сучасної організації: принципи та елементи.....	19
Висновки до 1 розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	32
2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад».....	32
2.2. Аналіз стану матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства.....	43
2.3. Дослідження впливу методів мотивації на підвищення ефективності управління персоналом підприємства.....	56
Висновки до 2 розділу.....	62
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	66
3.1 Вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» з урахуванням зарубіжного досвіду.....	66
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих мотиваційних заходів.....	72
Висновки до 3 розділу.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	92
Додаток А.....	93
Додаток Б.....	94

ВСТУП

В умовах значної нестабільності усіх сфер життя в Україні, які викликані тривалою несприятливою ситуацією внаслідок пандемічних обмежень 2020 – 2021 рр та військових дій на території країни 2022 – 2023 рр. і частини 2024 року, критичного стану економічних і демографічних показників та показників чисельності та структури економічно-активного населення, обмежувальним характером законодавчих актів на протязі декількох років, вимушеною внутрішньою та зовнішньою міграцією населення, великою кількістю звільнень співробітників у всіх областях економіки нашої країни, у тому числі внаслідок призову працівників на військову службу через мобілізацію, персонал підприємств країни є демотивованим. Тому сьогодні важливого значення набувають поточні кадрові показники персоналу підприємств та його кадрового потенціалу (якісні та кількісні) та формування ефективної системи мотивації персоналу і її вдале практичне застосування.

Набуває важливого значення мотивація особистості, тому що «готовність і бажання людини виконувати свої обов'язки є одними з ключових чинників успішної діяльності підприємства. Від них багато в чому залежить те, наскільки повно і ефективно організація використовує свої ресурси і можливості, а це, в свою чергу, безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Це означає, що система мотивації праці багато в чому визначає місце фірми на ринку, а тому вкрай важливо розробити якомога більш ефективні способи мотивування персоналу до якісної праці».[1]

Отже, можна стверджувати, що мотивація є однією з найважливіших функцій управління персоналом, тому що досягнення основних цілей підприємства залежить від злагодженості колективної роботи.

О. М. Лозовський зазначає, що «з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю для забезпечення економічної безпеки підприємства. Керівник повинен розуміти, що поряд з економічною

складовою існує і моральна складова ефективного управління персоналом» та його мотивації.[2] Ефективний керівник, використовуючи різні методи управлінського впливу, переконує працівників організації краще працювати, формує у них внутрішні збудники до підвищення активності в трудовій діяльності, створює умови для переживання задоволення від процесу праці та отриманих результатів.

Але дослідження науковців свідчать про те, що на практиці досить часто простежується невміле або неадекватне застосування системи мотивації, в результаті чого посилюється демотивація. А це призводить до погіршення результативних показників діяльності підприємства, у тому числі прибутку, впливає на показники ВВП країни та її економічну стійкість. Крім того, «недостатня мотивація... на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників». [3, с.10]

Внаслідок цього сучасна система мотивації персоналу підприємства диктує необхідність удосконалення в системах матеріального і нематеріального стимулювання з урахуванням сформованої у персоналу внутрішньої мотиваційної сфери та прогнозування її змін задля підвищення ефективності трудової поведінки членів трудового колективу і результатів їх діяльності.

Актуальність теми дослідження. Тому проблема вивчення складових елементів системи мотивації підприємства, її завдань та принципів у нинішніх високозмінюваних умовах ведення виробничої діяльності сьогодні виходить на перший план та обумовлює вибір автором даної теми для дослідження.

Теоретичні та практичні проблеми мотивації персоналу досліджують і викладають у своїх працях вітчизняні і закордонні науковці. Значний внесок щодо визначення проблем мотивації і її місця в системі управління персоналом підприємства зробили А. Маслоу, К. Алдерфер, В. Врум, К. Левін, С. Дуда, І. Клименко, К. Козак, А. Колот, О. Шаманська, Г. Туніна, В. Ігнатюк і інш.

Але зміна умов господарювання в країні та недостатній розгляд мотиваційних чинників обумовлюють важливість узагальнення всього масиву накопленої інформації та подальших досліджень у даному напрямку.

Об'єктом дослідження розглядається система мотивації праці персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад».

Предметом дослідження виступають методи та інструменти мотивації праці працівників ТОВ «Телекарт-Прилад».

Метою роботи є розробка та економічне і соціальне обґрунтування заходів із удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства.

Відповідно мети дослідження необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Дослідити сутність і значення мотивації для ефективного управління персоналом, розглянути характеристику теорій мотивації, сформулювати принципи та визначити елементи системи мотивації сучасної організації.
2. Провести аналіз показників діяльності підприємства, системи мотивації персоналу підприємства та її впливу на підвищення ефективності управління персоналом підприємства.
3. Запропонувати та обґрунтувати заходи вдосконалення мотивації персоналу підприємства та підвищення її ефективності.

Для розробки вищеперелічених завдань у роботі застосовано такі **методи дослідження**: системного аналізу, теоретичного узагальнення, класифікації, порівняння, економіко-статистичного аналізу, спостереження.

Інформаційною базою дослідження є практичні дослідження та наукові праці з питань мотивації персоналу та її ролі в ефективному управлінні персоналом, законодавчі та нормативно-правові документи щодо питань, які вивчаються, матеріали трудової та фінансової звітності підприємства за останні три роки.

Обсяг і структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список літератури. Обсяг роботи складає 94 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиці, 7 рисунків, список використаних джерел із 43 найменувань, 2 додатка.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних основ мотивації як складової управління персоналом було розглянуто сутність мотивації як складного процесу, що охоплює внутрішні та зовнішні фактори що спонукають людину до роботи. Досліджено підходи різних авторів до визначення поняття «мотивація». Відповідно кризових умов функціонування підприємств України найбільш перспективним підхід, де мотивація розглядається як процес. Поняття «мотивації» доцільно визначати як процес вибору людиною певного варіанту цілеспрямованої поведінки, який формується внаслідок одночасного сукупного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників (рушійних сил).

До внутрішніми спонукальними чинниками є індивідуальні потреби, інтереси, цінності та ціннісні орієнтації, мотиви, менталітет, психологічні риси характеру людини і інш. Зовнішніми спонукальними чинниками є умови зовнішнього трудового середовища, до яких зазвичай відносять заробітну плату, умови організації праці та організації виробництва, зміст праці, взаємовідносини з керівництвом і співробітниками та соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, ступінь відповідальності та інш.

Проведено розгляд змістовних, процесуальних, поведінкових теорій мотивації у контексті управління персоналом та можливість їх застосування в діяльності HR-менеджера на підприємствах України.

До основних важелів впливу на персонал відповідно розглянутих теорій мотивації, є мотивація та стимулювання. Вони розуміються як "спонукання до певних дій", але за допомогою протилежних за спрямованістю процесів: мотивація спрямована на зміну існуючого стану, а стимулювання – на його закріплення. Мотивація формує внутрішнє спонукання, а стимулювання – зовнішнє.

Розглянуто основні позиції щодо формування системи мотивації сучасної організації: цілі, завдання, загальні принципи побудови (які використовуються у стратегічному управлінні мотивацією та реалізуються через створення актуальних мотиваційних стратегій), етапи формування

(реформування), елементи системи мотивації праці та відповідні їм методи, методи та інструменти оцінки мотивації.

Дослідження техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» за період 2021 – 2023 рр показало позитивну динаміку результативних показників, таких як чистий дохід від реалізації продукції (+101,5%), валовий прибуток (+274,8%), чистий прибуток (+1665,4%), середньорічна вартість основних фондів (+20,5%), фонд оплати праці штатних працівників (+40,9%). Відповідно спостерігається зростання за розрахунковими показниками, такими як фондоозброєність (21,8%), річна та середньомісячна продуктивність праці одного працівника (+103,58%), середньорічна та середньомісячна заробітна плата 1-го працівника (+41,56%), чистий прибуток (збиток) на одного працівника (+1684,5%). Така динаміка показників свідчить про те, що продукція підприємства є затребуваною та конкурентоспроможною, як на українському ринку, так і за кордоном, а підприємство продовжує розвиватися, не дивлячись на складні кризові умови.

За показником середньооблікової чисельності працівників за період відбулось зменшення у 2023 р порівняно із показником 2021 р на -1,03% або на 5 осіб.

Слід зазначити, що у 2022 році порівняно із показниками 2021 р спостерігалось зменшення таких показників як середньорічна вартість основних фондів та фондоозброєність, що свідчить про те, що погіршилась забезпеченість працівників засобами праці. Також зменшились показники фонду оплати праці штатних працівників, середньорічної та середньомісячної заробітної плати 1-го працівника, що свідчить про погіршення матеріальної мотивації працівників підприємства. Також у 2022 р на 3,1% або на 15 осіб зменшилась середньооблікова чисельність працівників у порівнянні із показником 2021 року, що обумовлено війною.

Формуванням системи мотивації праці на підприємстві займаються керівники усіх рівнів та департамент персоналу. Розробка та запровадження мотиваційних заходів залежать від кількісного і якісного складу персоналу

підприємства та структури персоналу. Статеву структуру персоналу відповідає специфіці підприємства, більше 60% персоналу підприємства – чоловіки.

Аналіз вікової структури показує, що 47,18% персоналу складає персонал у віці 36 – 54 років, другою за питомою вагою групою є персонал у віці 18 – 27 років (19,83%), третьою групою є персонал у віці 28 – 35 pp (17,95%).

Персонал підприємства має високий освітній рівень, тому особливості освітньої структури слід враховувати при розробці системи мотивації.

Розгляд стану матеріальної мотивації підприємства показав, що не дивлячись на те, що середня зарплата на підприємстві зросла за досліджуваний період - вона незначно відрізняється у більшу сторону від середньої заробітної плати по Україні (+55,4%), та немає значного стимулюючого ефекту. Про це свідчать і результати соціологічного опитування.

Фонд основної заробітної плати за досліджуваний період зменшується із 91,1% у 2021 р до 82,8% у 2023 р, відповідно збільшилась питома вага фонду додаткової заробітної плати із 8,9% у 2021 р до 17,2% у 2023 році.

У структурі фонду додаткової заробітної плати збільшились абсолютні показники та питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер із 2% (від ФОП) у 2021 р до 13,3% у 2023 р. Одночасно зменшились показники сум надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів (з 0,5% у 2021 р до 0,3% у 2023 р), що показує зменшення їх мотивуючої ролі.

На підприємстві діє система доплат і надбавок за стаж роботи та секретність.

Серед нематеріальних засобів мотивації підприємство використовує надання різних відпусток працівникам, заходи із розвитку персоналу, оголошення подяки, нагородження цінним подарунком, заходи з атестації персоналу та з атестації робочих місць за умовами праці.

Для дослідження впливу системи мотивації на персонал підприємства проаналізовано показники руху та плинності персоналу та продуктивності праці персоналу. Продуктивність праці за досліджуваний період зросла на

58,09%, коефіцієнт плинності зменшився із 23% у 2021 р до 10% у 2023 р. Але умовно природнього рівня у 5 - 6% не досяг.

Результати проведеного соціологічного дослідження щодо задоволеності персоналу підприємства умовами праці показали, що систему мотивації праці підприємства необхідно вдосконалювати. Потребує вдосконалення як матеріальна, так і нематеріальна мотивація. Незважаючи на те, що 2/3 опитуваних отримують доплати і надбавки рівень оплати праці не задовольняє майже 42% опитуваних. Частина співробітників (55% опитаних) мають потребу працювати дистанційно.

68% респондентів зазначають, що потребують більшої відкритості у відносинах з керівництвом вищого рівня.

Переважає більшість респондентів бажали б користуватись корпоративним медичним страхуванням.

Працівники зазначають необхідність отримання більш докладної інформації щодо заходів мотивації в організації.

Оцінка рівня лояльності працівників до підприємства свідчить, що 41% працівників мають наміри змінити місце роботи у найближчі 2 роки. Це є інформація для служби персоналу щодо необхідності вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

За результатами проведеного аналізу та виявлених недоліків системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» з урахуванням кращого зарубіжного досвіду провідних світових компаній запропоновано комплекс заходів для вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства, серед яких:

1. Запровадження показників КРІ для різних категорій персоналу із преміюванням за результатами їх виконання.

2. Надання можливості кращим робітникам за результатами виконання показників КРІ приймати участь у програмі наставництва у якості наставників.

3. Створення корпоративної соціальної мережі для інформування та спілкування працівників з керівництвом усіх рівнів, у тому числі з ТОП - менеджерами підприємства.

4. Запровадження системи корпоративного медичного страхування для працівників підприємства.

5. Проведення систематичних опитувань персоналу підприємства щодо задоволеності діючою системою матеріальної та нематеріальної мотивації.

6. Надання можливості дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро, які працюють над проектами без грифа «Таємно» або «Цлком таємно».

Економічний ефект за результатами запровадження дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро, які працюють над проектами без грифа «Таємно» або «Цлком таємно» буде дорівнювати 3431,55 тис. грн, за три місяці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №3(55). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/213/243>, с. 95].
2. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7 (47), 2 т. С. 41 – 45., с. 42]
3. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15. , с. 10].
4. Шмідзен І. Ю., Юхименко І. В. Теоретичні аспекти дослідження взаємозв'язку мотивації та локусу контролю особистості. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Психологія. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2021. №1. С.36–39.
5. Носань Н. С. , Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип 26. URL: <file:///C:/Users/comp/Downloads/379-Текст%20статті-366-1-10-20210614.pdf>
6. Субоч К. П. Теоретичні аспекти мотивації творчої праці. Економічні науки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 1. С. 60 – 63. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/060-063.pdf
7. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. К. : КНЕУ. 2008. . 230 с.
8. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики : монографія. К. : «Шторм». 2003. 382 с.
9. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь. 2002. 304 с.
10. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2007. 184 с

- 1.1 Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник для студ. вищ. навч. закл. К. : Знання. 2004. 535 с.
12. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. Кіровоград : Степ, 2002. 212 с.
13. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников / Г. Т. Куликова / Ін-т економіки НАН України. – К., 2002. – 339 с., с. 37.
14. Шинкаренко В.Г. Управління результатами діяльності працівників АТП. Харків: Вид. ХГАДТУ. 2015. 143 с.].
15. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник Київ : Вид-во "Академвидав". 2003. С.156.
16. Перевозчикова Н.О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. № 4, 2013. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1961>
17. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.218 – 234., С.222. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
18. Дворецька Г. В. Соціологія праці: навч. посібник. К: КНЕУ. 2001. 244с.
19. Чайнський В. Л., Ярмолюк Д. І. Роль мотивації в управлінні персоналом. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: зб. матеріалів VI міжнар. наук.-практ. конф. Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/197.pdf>
20. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Економічні науки*. Вісник Хмельницького національного університету, 2023. №2. с. 13 – 18.

21. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці. *Вісник ЖДТУ*. 2017. №4(82), С.98-102.

22. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/269/144>

23. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1961>

24. Соколов А. В., Чернявська К. В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Журнал Науковий огляд*. 2015. № 9 (19), С.1 – 5. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/217450171.pdf>

25. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf

26. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.

27. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.

28. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.

29. ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД. YouControl-сервіс перевірки контрагентів. Сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13881657/

30. Одеська обласна державна адміністрація: офіційний сайт. <https://oda.od.gov.ua/ochilnyk-oblasti-vidvidav-pidpryyemstvo-z-vyrobnycztva-kysnevyh-konzentroriv-tov-telekart-prylad/>

31. Офіційний сайт ТОВ "Телекарт-прилад". TELECARD. URL: <https://telecard.odessa.ua/> (дата звернення: 10.03.2024).
32. Середня заробітна плата за даними ПФУ. Мінфін: сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/pfu/>
33. Мінімальна зарплата в Україні Мінфін: сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/min/>
34. ТОВ «Телекарт-Прилад» Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.
35. ТОВ «Телекарт-Прилад» Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р.
36. ТОВ «Телекарт-Прилад» Звіт з праці за 1, 2, 3, 4 квартал 2021 р
37. ТОВ «Телекарт-Прилад» Звіт з праці за 1, 2, 3, 4 квартал 2022 р
38. ТОВ «Телекарт-Прилад» Звіт з праці за 1, 2, 3, 4 квартал 2023 р
39. 6 методів, які використовує Ілон Маск для мотивації працівників. URL: <https://www.volynpost.com/news/101155-6-metodiv-iaki-vykorystovuie-ilon-mask-dlia-motyvacii-pracivnykiv>
40. Головні HR-принципи GOOGLE і TESLA з перших рук URL: <https://ta-aspect.by/articles/glavnye-hr-principy-google-i-tesla-iz-pervyx-ruk>
41. Як керують персоналом у Google: 7 правил з книги HR-директора технологічного гіганта. URL: <https://hurma.work/ru/blog/kak-upravlyayut-personalom-v-google-7-pravil-iz-knigi-hr-direktora-tehnologicheskogo-giganta/>
42. Як згуртувати людей у корпорації: досвід Microsoft. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/09/09/810747-kak-splotit-lyudei-opit-microsoft>
43. Нові правила надання відпусток під час і після воєнного стану, які діють із 24 грудня. Бухгалтер.UA. 25.12.2023. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/13890_nov-pravila-nadannya-vdpustok-pd-chas--pslya-vonnogo-stanu-yak--dyut-z-24-grudnya