



ЮРИДИЧНИЙ НАУКОВИЙ ЕЛЕКТРОННИЙ ЖУРНАЛ

ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ
ФАХОВЕ ВИДАННЯ

www.lsej.org.ua

72024

**Запорізький національний університет
Міністерства освіти і науки України**

**Електронне наукове фахове видання
«Юридичний науковий
електронний журнал»**

№ 7, 2024

**На підставі Наказу Міністерства освіти та науки України № 409 від 17.03.2020 р. (додаток 1)
журнал внесений до переліку фахових видань категорії «Б» у галузі юридичних наук
(081 – Право, 262 – Правоохоронна діяльність, 293 – Міжнародне право)**

**Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus International
(Республіка Польща)**

**Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.**



**Видавничий дім
«Гельветика»
2024**

Юридичний науковий електронний журнал – електронне наукове фахове видання юридичного факультету Запорізького національного університету

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Коломоєць Тетяна Олександрівна – доктор юридичних наук, професор

Заступник головного редактора:

Бондар Олександр Григорович – доктор юридичних наук, професор

Відповідальний секретар:

Віхляєв Михайло Юрійович – доктор юридичних наук, професор

Члени редакційної колегії:

Батюк Олег Володимирович – доктор юридичних наук, доцент;
Биргеу Михайло Михайлович – доктор юридичних наук, професор (Республіка Молдова);
Болокан Інна Вікторівна – доктор юридичних наук, доцент;
Ботнару Стела – доктор юридичних наук, доцент;
Бринза Сергій – професор, доктор хабілітат;
Верлос Наталя Володимирівна – доктор юридичних наук, доцент;
Войцех Войтила – доктор гуманітарних наук у галузі філософії (Республіка Польща);
Волошина Владлена Костянтинівна – кандидат юридичних наук, доцент;
Галіцина Наталя Вікторівна – доктор юридичних наук, професор;
Деревянко Наталія Зеновіївна – доктор філософії у галузі права;
Діхтієвський Петро Васильович – доктор юридичних наук, професор;
Дрьомін Віктор Миколайович – доктор юридичних наук, професор;
Дудоров Олександр Олексійович – доктор юридичних наук, професор;
Ібрагімов Соліджон Ібрагімович – доктор юридичних наук, професор (Республіка Таджикистан);
Кантор Наталія Юрївна – кандидат юридичних наук;
Колпаков Валерій Костянтинович – доктор юридичних наук, професор;
Копча Василь Васильович – доктор юридичних наук, професор;
Курінний Євген Володимирович – доктор юридичних наук, професор;
Кушнір Сергій Миколайович – доктор юридичних наук, професор;
Смирнов Максим Іванович – кандидат юридичних наук, доцент;
Стеценко Семен Григорович – доктор юридичних наук, професор;
Тернушак Михайло Михайлович – доктор юридичних наук;
Тошек Бартоломей – доктор політичних наук, професор (Республіка Польща);
Уільям Дж. Уоткінс – доктор юридичних наук (США);
Фальковський Андрій Олександрович – кандидат юридичних наук, доцент;
Федчишин Дмитро Володимирович – доктор юридичних наук;
Шарая Анна Анатоліївна – доктор юридичних наук, доцент;
Д-р Ханна Боуз – LLB, MSc, PhD, FHEA, доцент кримінального права (Велика Британія);
Д-р Брюс Вордхо – PhD, LLB, LLM, професор конкурентного права (Велика Британія);
Д-р Джейн Руні – доцент міжнародного права (Велика Британія).

*Рекомендовано до опублікування вченою радою
Запорізького національного університету,
протокол № 14 від 27.06.2024 р.*

РОЗДІЛ 5

ТРУДОВЕ ПРАВО; ПРАВО СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УДК 349-2

DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-7/49>

СТИМУЛЮЮЧІ ВИПЛАТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ

INCENTIVE PAYMENTS AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF EMPLOYEES

Гетьманцева Н.Д., д.ю.н., професорка,
завідувачка кафедри приватного права
Чернівецький національний університет

У статті розкривається природа стимулюючих виплат як інструмент підвищення ефективності праці працівників. Констатується, що одним із дієвих інструментів зростання продуктивності праці працівників підприємств, установ, організацій є формування ефективної системи стимулювання трудової діяльності, яка має орієнтуватися на мотиваційний профіль підприємства та окремих працівників. Серед багатьох різновидів стимулювання, матеріальне стимулювання працівників істотно впливає на їх мотивацію і поведінку, тому одним із основних завдань управління є визначення мотивів діяльності кожного працівника та їх узгодження з метою діяльності підприємства. Зауважується, що роботодавцям потрібно мати на увазі, що кожен працівник є вигідною інвестицією, особливо з накопиченим професійним досвідом, навичками. Відповідно, система мотивації всередині підприємства, установи, організації повинна перш за все спонукати працівників якісно виконувати поставлені завдання, створювати сприятливий психоемоційний клімат всередині колективу, знижувати плинність кадрів, залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, створювати корпоративну культуру тощо.

Стимулюючі виплати розглядаються як засіб мотивування працівників, роботодавців та колективів найманих працівників до забезпечення гнучкого управління системою оплати праці та розвитку кадрового потенціалу підприємств, установ, організацій.

Підкреслюється, що продовження реформ у сфері оплати праці працівників не повинно обмежуватися лише стимулюючими виплатами. Потрібні зміни в організації управління заробітною платою працівників як бюджетної так і не бюджетної сферах, удосконалення трудового і податкового законодавства, оптимізація структури заробітної плати. Тільки в цьому випадку стимулюючі виплати можуть повною мірою виконувати функції інструменту, що мотивує працівників до ефективної та продуктивної праці. У свою чергу, державі і роботодавцям необхідно створити і забезпечити такі умови, за яких працівники будуть зацікавлені не лише працювати на конкретній посаді, а й працювати з повною самовіддачею. Створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві є важливим стратегічним завданням, оскільки воно безпосередньо впливає не тільки на продуктивність праці, а й на конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: функції трудового права, працівник, роботодавець, мотивація, стимулювання, оплата праці, премія, заохочення, кар'єрний ріст, зарубіжний досвід.

The article reveals the nature of incentive payments as a tool for improving the work efficiency of employees. It is noted that one of the effective tools for increasing the productivity of employees of enterprises, institutions, and organizations is the formation of an effective system of stimulating labor activity, which should be oriented to the motivational profile of the enterprise and individual employees. Among the many types of stimulation, material stimulation of employees significantly affects their motivation and behavior, therefore, one of the main tasks of management is to determine the motives of each employee's activity and their alignment with the purpose of the company's activity. It is noted that employers need to keep in mind that every employee is a profitable investment, especially with accumulated professional experience and skills. Accordingly, the system of motivation within the enterprise, institution, organization should first of all encourage employees to perform their tasks well, create a favorable psycho-emotional climate within the team, reduce staff turnover, attract and retain highly qualified specialists, create a corporate culture, etc.

Incentive payments are considered as a means of motivating employees, employers and collectives of employees to ensure flexible management of the wage system and development of personnel potential of enterprises, institutions, and organizations.

It is emphasized that the continuation of reforms in the sphere of remuneration of employees should not be limited only to incentive payments. Changes are needed in the organization of salary management of employees in both budgetary and non-budgetary spheres, improvement of labor and tax legislation, optimization of the salary structure. Only in this case, incentive payments can fully perform the functions of a tool that motivates employees to work efficiently and productively. In turn, the state and employers need to create and ensure such conditions under which employees will be interested not only in working in a specific position, but also in working with full dedication. Creating an effective personnel motivation system at the enterprise is an important strategic task, as it directly affects not only labor productivity, but also the competitiveness of the enterprise.

Key words: functions of labor law, employee, employer, motivation, stimulation, remuneration, bonus, encouragement, career growth, foreign experience.

Постановка проблеми. Проблема, що сьогодні є вкрай важливою для підприємств, установ, організацій полягає у підвищенні ефективності виробництва та невід'ємно пов'язана із зростанням продуктивності праці працівників. В умовах обмеження всіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних тощо) лише їхнє раціональне використання дозволить підприємствам наростити необхідні обсяги виробництва та скоротити витрати виробництва.

Безперечно, що важливими факторами зростання продуктивності праці є оновлення та модернізація основних фондів, використання новітніх методів виробництва, подальше запровадження цифрових технологій. Проте, за

умов військової агресії росії проти незалежної України підприємства, установи, організації окрім загальних проблем, практично стикаються з недостатнім капіталовкладенням при збільшеній потребі у зростанні ефективності виробництва. Окрім того, «знос виробничого капіталу є одним із основних чинників виробничого травматизму, що безпосередньо впливає як на використання та відтворення трудового потенціалу працівників так і на мотиви участі у виробничих процесах...» [5, с. 183].

Одним із дієвих інструментів зростання продуктивності праці працівників підприємств, установ, організацій є формування ефективної системи стимулювання трудової діяльності, яка має орієнтуватися на мотиваційний про-

філь підприємства та окремих працівників. Серед багатьох різновидів стимулювання, матеріальне стимулювання працівників істотно впливає на їх мотивацію і поведінку, які повинні бути спрямовані на проявлення трудової і творчої активності, досягнення найкращих результатів виробничої діяльності. Відповідно, потрібно формувати пропозиції щодо подальшого вдосконалення стимулюючих виплат, джерел їх надходження, як інструменту підвищення ефективності та результативності праці працівників.

Мета дослідження полягає у розкритті природи стимулюючих виплат та їх впливу на ефективність праці працівників підприємств, установ, організацій.

Стан опрацювання проблематики. Питання стимулювання праці, розкриття природи стимулюючих виплат були предметом розгляду вітчизняних науковців, серед яких слід вказати праці О. І. Амоша, А. А. Вернадського, С. В. Вишневецька, Л. В. Галаз, Г. А. Дмитренко, Я. В. Красько, А. М. Колот, А. В. Козаченко, В. М. Лукашевич, О. І. Процевського, О. М. Ярошенко та інших вчених. Проте невпинний розвиток цифрової економіки змінює характер трудової діяльності та наповнює новим змістом відношення до праці працівників а отже, відкриває новий потенціал для наукових розвідок у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Вирішальну роль у підвищенні трудової активності відіграє матеріальна та фінансова зацікавленість колективів і окремих працівників у підвищенні працевіддачі. Цей фактор на сьогодні є головним, оскільки засоби й умови праці надають широкі можливості для зростання його продуктивності. Використання цих можливостей залежить від бажання трудових колективів і кожного працівника. Доти, поки різні форми і методи збудження зацікавленості в підвищенні працевіддачі не спрацьовують, кардинальних зрушень у підвищенні трудової активності працівників очікувати не доводиться. Тому важливим завданням на підприємстві є формування системи особистих мотиваційних інтересів працівників [4, с. 150].

Сьогодні вітчизняні підприємства зацікавлені у кваліфікованих і професійних працівниках, від яких залежить їх процвітання. У той же час, щоб працівник сумлінно виконував свою роботу, його необхідно стимулювати, гарантувати гідну оплату праці, кар'єрний ріст, інші матеріальні та моральні блага. Одним із дієвих засобів мотивації є преміювання, яке виконує функцію забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці [7, с. 178].

Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів і потребує врахування інтересів особистості, трудового колективу, рівня їх задоволення. Відповідно, будь-які дії працівника повинні мати наслідки з погляду задоволення його потреб чи досягнення його мети. Тому одним із основних завдань управління є визначення мотивів діяльності кожного працівника та їх узгодження з метою підприємства. При цьому роботодавцям потрібно мати на увазі, що кожен працівник є вигідною інвестицією, особливо з накопиченим професійним досвідом, навичками та відповідною компетентністю. Система мотивації всередині підприємства, установ, організації повинна перш за все спонукати працівників якісно виконувати поставлені завдання, створювати сприятливий психоемоційний клімат всередині колективу, знижувати плинність кадрів, залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, створювати корпоративну культуру тощо.

Стимулюючі виплати розглядаються як засіб мотивування працівників, роботодавців та колективів найманих працівників до забезпечення гнучкого управління системою оплати праці та розвитку кадрового потенціалу підприємств, установ, організацій. Вбачається, що основними напрямками вдосконалення системи стимулюючих виплат окрім встановлення критеріїв та умов їх призначення у локальних актах підприємств, установ є одночасне скасування неефективних стимулюючих виплат, використання незалежної системи оцінки якості роботи установ та запровадження публічних рейтингів їх діяльності.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага.

Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, що базується, як правило, на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, що є малоефективною. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити, як найбільш характерні, японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі [3].

У зарубіжних країнах для вирішення питання щодо підвищення мотивації працівників до високопродуктивної та якісної праці застосовується система стимулювання оплати праці, яка пов'язана з результатами (performance related pay, PRP). У межах таких систем премії, за результати роботи, виплачуються працівникам за умови виконання конкретних показників індивідуальної та колективної діяльності. Проводиться регулярна оцінка результатів роботи як окремих працівників так і підрозділів організації [1, с. 23]. У більшості країн стимулюючі виплати здійснюються у формі премії (бонусів), разом з тим, є випадки їх включення до базової (фіксованої) частини заробітної плати – посадового окладу. Результати повинні відображати внесок працівника у результати діяльності організації та бути пов'язані з цільовими стратегічними показниками діяльності установи. З метою підвищення об'єктивності проведення оцінки результатів праці працівника в методику проведення оцінки, особливо в останні роки, вводять також показники якості праці із застосуванням таких критеріїв, як складність, компетенція, своєчасність виконання завдань [2, с. 4].

Продовження реформ у сфері оплати праці працівників не повинно обмежуватися лише стимулюючими виплатами. Потрібні зміни в організації управління заробітною платою працівників як бюджетної так і не бюджетної сферах, удосконалення трудового і податкового законодавства, оптимізація структури заробітної плати. Тільки в цьому випадку стимулюючі виплати можуть повною мірою виконувати функції інструменту, що мотивує працівників до ефективної та продуктивної праці. У свою чергу, державі і роботодавцям необхідно створити і забезпечити такі умови, за яких працівники будуть зацікавлені не лише працювати на конкретній посаді, а й працювати з повною самовіддачею.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації [6, с. 29].

Створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві є важливим стратегічним завданням, оскільки воно безпосередньо впливає на продуктивність праці, а отже, і на конкурентоспроможність підприємства. Мотивація, загалом, є найважливішим фактором для залучення найбільш кваліфікованої робочої сили, утримання найцінніших працівників, їх інтелектуального розвитку і, зрештою, запобігання та вирішення трудових конфліктів [9, с. 290]. Слід зауважити, що преміювання розглядається як один із способів, за допомогою якого реалізується мотиваційна функція заробітної плати, оскільки на відміну від посадового окладу (тарифної ставки) премії відображають результат праці (роботи). Будучи додатковим елементом заробітної плати, на що вказує ст. 1 Закону «Про оплату праці» [12], премії з правової точки зору, характеризуються гарантованим характером, іншими словами юридичним обов'язком роботодавця здійснити виплату премій працівникам при настанні заздалегідь встановлених умов та досягнення відповідних критеріїв преміювання. Премії, за своїм характером, мають стимулюючий характер тому їх можна визначити як матеріальне заохочення за високі результати праці. Премії відображають якість праці і якість робочої сили працівників, передусім, ступінь реалізації їх ділових, професійних якостей, компетентності.

Преміювання є багатограним правовим (юридичним) явищем, яке має за мету стимулювати не тільки належне виконання роботи, а й одночасно виступати критерієм ефективності виробничої діяльності підприємства, установи, організації та способом підвищення матеріального добробуту працівників. Правова характеристика премій залежить від їх класифікації, залежно від того фактору, чи є вони складовою системи заробітної плати чи ні. Правова природа премій, що входять у заробітну плату характеризується такими ознаками як: визначення відповідного кола осіб, що підлягають преміюванню, наявність заздалегідь затверджених критеріїв преміювання, визначення порядку преміювання та підстав для депреміювання. Для премій, що не входять у систему заробітної плати характерним є те, що їх виплата не обумовлена заздалегідь визначеними умовами і показниками преміювання. Коло працівників, на яких може поширюватися преміювання, розміри премій, як правило, не встановлюються. Преміювання, яке відбувається поза системою оплати праці, передбачає одноразові премії, які можуть нараховуватися за конкретні успіхи в роботі або виплачуватися на честь знаменних подій – до державних свят, ювілеїв галузі, організації або конкретного працівника [10, с. 203]. Вказаний вид преміювання є правом роботодавця, а отже, права вимоги на отримання премії у працівника не виникає.

Якщо суб'єктивне право на премію, передбачене системою оплати праці, виникає у працівника при виконанні показників та умов преміювання, то суб'єктивне право працівника на премію, що не передбачена системою оплати праці не пов'язується з досягненням будь-яких виробничих факторів. Право на премію, що не передбачене системою оплати праці виникає у працівника лише після видання роботодавцем наказу про виплату премії відповідного розміру і, таким чином, повністю залежить від останнього. Зниження розміру премії можливе лише щодо премій, передбачених системою оплати праці, і лише за невиконання показників та умов преміювання. Позбавити працівника можна лише тієї частини преміальної винагороди за працю, на яку у нього вже виникло це право. Якщо ж право на премію ще не виникло, говорити про позбавлення останньої не можна, оскільки неможливо позбавити працівника того, на що він ще не може претендувати по праву.

Преміальні виплати виплачуються працівникові виключно за рішенням керівника. Прийняття керівником підприємства на основі положення і в межах своєї компетенції рішення про зменшення розміру премій, позбавлення працівників премій повністю або частково, не можна кваліфікувати як погіршення умов оплати праці, про яке працівник повинен бути заздалегідь попереджений. Саме на цьому наголошує судова практика [11].

Умови та показники преміювання є одним із визначних елементів процесу преміювання, оскільки їх чітке визначення забезпечує дієвий стимулюючий вплив на поведінку працівників у процесі виробництва. При визначенні показників

та умов в преміальних положеннях, їх належить чітко відокремлювати, тобто зважати на те, що при виконанні показників преміювання у працівника з'являється право на премію, визначається її конкретний розмір, а від досягнення умов преміювання залежить можливість її отримання. Умови та показники преміювання повинні поєднуватися таким чином, щоб, по-перше, не мало місце їх дублювання, по-друге, поліпшення одних не дозволяло би погіршувати другі. Тобто, умови преміювання повинні виконувати контрольні функції при показниках стосовно дотримання працівниками певних принципів, які встановлюються за іншими незмінними складовими трудової діяльності (при кількісних показниках – якісні умови та навпаки; дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, правил техніки безпеки тощо) [8, с. 6].

Отже, можна констатувати, що під преміюванням слід розуміти процедуру мотивування працівників до досягнення заздалегідь встановлених показників праці, шляхом виплати премій за досягнення відповідних показників при виконанні умов преміювання. Премія – стимулююча виплата, що нараховується на посадовий оклад (тарифну ставку) за виконання працівником показників та умов преміювання. Умови преміювання розкривають результати самої праці. Показники преміювання визначають мету та завдання до виконання яких мають прагнути працівники при здійсненні своєї трудової діяльності. Преміювання – це стимул працівників до зростання ефективності праці.

Висновки. Пошук і запровадження різного роду новітніх систем оплати праці, особливо у державних підприємствах, установах вирішують далеко не всі питання пов'язані з мотивацією працівників та підвищенням ефективності діяльності підприємства, установи в цілому. Посилення диференціації в оплаті праці, особливо працівників державних установ, призвела до незбалансованості структури заробітної плати, зростання кількості надбавок, доплат і премій, не прив'язаних до конкретних результатів.

Основними перспективними напрямками розвитку системи мотивації в державних підприємствах, установах є досягнення мети і завдань організації за допомогою залучення та збереження висококваліфікованого персоналу за допомогою комплексного стимулювання, що представляє інтерес для всіх працівників підприємства, установи, організації. Досягти успіху ігноруючи проблему мотивації колективу найманих працівників не можливо.

Здійснення програм стимулювання праці завжди потребує фінансових затрат, проте ефект, який вони можуть принести, завжди, як правило, виправдовує засоби. Основне завдання системи мотивації є формування внутрішнього прагнення працівника до інтенсивного і результативного процесу праці, особистої зацікавленості у досягненні мети і завдань організації за допомогою підвищення лабільності системи мотивування, її здатності швидко реагувати на зміну ефективності праці працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Anders Frederiksen Daniel Baltzer Schjødt Hansen Colleen Flaherty Manchester. Does Group-Based Incentive Pay Lead To Higher Productivity? Evidence from a Complex and Interdependent Industrial Production Process. January. 2022. 28 p. URL: <https://repec.iza.org/dp14986.pdf>
2. Burgess, S., C. Propper, M. Ratto, E. Tominey, 2017. Incentives in the public sector: Evidence from a government agency. *The Economic Journal*. 127 (October), F117–F141. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.1086/519539>.
3. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
4. Галаз Л. В. Підходи до преміювання працівників залежно від результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 33. 2022. С. 145-154. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/612/562>.
5. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія практика регулювання ризиків: монографія. Рівне: НУВГП. 2014. 216с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/3713/1/%D0%A1%D0%BE%D1%86%BD1%85.pdf>
6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. К.КНЕУ, 1998. 224с. URL: <http://kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f63ed5e9-4659-4d2a-801a-55465b0b2f5c/content>
7. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»* С. 178-182. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/33.pdf>.
8. Лучко М. Р. Стецюк Н. Є. Преміювання як засіб мотивації працівників на підприємствах деревообробної промисловості. С. 1-7. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/12914/1/%D0%9F%D0%A0%D0%95%D0%9C%D0%86%D0%AE%D0%92%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90%D0%A5.pdf>
9. Любохинець Л. Мотивація персоналу як спосіб попередження та вирішення трудових конфліктів на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 286-291. URL: https://vestnik.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/06/vknu-es-2022-n2t2304_45.pdf
10. Мельниченко А., Юрик Я. Дослідження стану та шляхи підвищення ефективності преміювання персоналу підприємства. С. 202-203. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bd569491-d789-4d9f-91da-134abeb8e5e4/content>.
11. Постанова Верховного Суду: Справа № 201/532/20 від 11 жовтня 2021 року URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/100292269>
12. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>