

УДК 331.101.3

Т. Г. Олійник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5803-2596>

М. В. Крамарчук,

здобувач вищої освіти факультету менеджменту,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0924-3509>

О. В. Зозуля,

здобувач вищої освіти факультету менеджменту,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4171-6877>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.120

## МОТИВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

T. Oliinyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department

of Enterprise Economics, Mykolayiv National Agrarian University

M. Kramarchuk,

Graduate of the Faculty of Management, Mykolayiv National Agrarian University

O. Zozulia,

Graduate of the Faculty of Management, Mykolayiv National Agrarian University

### MOTIVATION STRATEGIES AND THEIR INFLUENCE ON THE PRODUCTIVITY OF AGRICULTURAL EMPLOYEES

У статті описано теоретичні концепції та наукові підходи для дослідження важливості мотивації у робочому середовищі, зокрема враховуючи специфіку аграрного сектору.

Основною метою дослідження є визначення та аналіз різних мотиваційних стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності праці в аграрній сфері. Розглянуто різні фактори, що впливають на мотивацію працівників, враховуючи особливості сільського господарства, такі як сезонність та залежність від природних умов. Визначено, що люди — це не просто ресурс для виконання завдань, а активна складова, яка вносить унікальний внесок в успішну роботу підприємства, оскільки кожна людина має свої унікальні навички, здібності, інтереси та мотивації.

Проаналізовано динаміку впровадження мотиваційних стратегій та їхній вплив на ефективність працівників. Запропоновано оптимальні підходи до мотивації працівників у сільському господарстві, що сприятиме збільшенню їхньої продуктивності та успіху підприємств та визначено, що ефективність мотивації працівників напряму впливає на результативність діяльності підприємств. Доведено про важливість постійного вдосконалення мотиваційних стратегій, враховуючи зміни сучасності та соціокультурні фактори, які можуть впливати на мотивацію працівників у галузі сільського господарства.

The article describes theoretical concepts and scientific approaches for studying the importance of motivation in the working environment, in particular, taking into account the specifics of the agricultural sector.

The main goal of the study is to identify and analyze various motivational strategies aimed at increasing labor productivity in the agricultural sector. Various factors affecting the motivation of employees are considered, taking into account the peculiarities of agriculture, such as seasonality and dependence on natural conditions.

It was determined that people are not just a resource for performing tasks, but an active component that makes a unique contribution to the successful operation of the enterprise, since each person has his own unique skills, abilities, interests and motivations.

Research has shown that careful consideration and application of various motivational strategies is a key factor in successful human resource management. It was revealed that the full-scale invasion of the Russian Federation, which led to the significant destruction of rural infrastructure, reduced supplies of necessary resources for agricultural activities, and the outflow of labor from the country, influenced the decrease in motivation and labor productivity of employees of agricultural enterprises.

The conducted survey of workers in the agricultural sector regarding the study of the degree of importance of various incentives shows that the biggest motivating factors are salary increases and career growth, which indicates a high level of importance of financial and career aspects for employees.

The dynamics of the implementation of motivational strategies and their impact on the efficiency of employees are analyzed. Optimal approaches to the motivation of workers in agriculture are proposed, which will contribute to increasing their productivity and the success of enterprises, and it is determined that the effectiveness of the motivation of workers directly affects the performance of enterprises. The importance of continuous improvement of motivational strategies, taking into account modern changes and socio-cultural factors that can affect the motivation of workers in the field of agriculture, is proven.

*Ключові слова: мотивація, мотиваційна стратегія, мотиваційні фактори, продуктивність праці, матеріальна і нематеріальна мотивація.*

*Key words: motivation, motivational strategy, motivational factors, labor productivity, material and non-material motivation.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Управління людськими ресурсами представляє собою складний та надзвичайно важливий аспект діяльності будь-якого підприємства. Люди — це не просто ресурс для виконання завдань, а активна складова, яка вносить унікальний внесок в успішну роботу підприємства. Оскільки кожна людина має свої унікальні навички, здібності, інтереси та мотивації, тому розуміння цих особистісних рис та їх ефективне використання стає критично важливим для досягнення цілей підприємства.

У сучасних умовах господарювання, де швидкі зміни технологій, глобалізація ринків та зростаюча конкуренція вимагають від підприємств постійної адаптації та інноваційного підходу до управління персоналом, традиційні теорії мотивації можуть виявитися обмеженими в своєму застосуванні. Тому розробка та застосування нових підходів та стратегій для мотивації працівників стає важливим завданням для аграрних підприємств.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

На сьогоднішній день питання мотивації працівників належить до найбільш актуальних у сфері управління персоналом. Дослідження

в області мотивації свідчать про те, що ретельний розгляд та застосування різноманітних мотиваційних стратегій є ключовим фактором успішного управління людськими ресурсами. Зростання важливості нематеріальних видів мотивації, таких як визнання, можливість самореалізації та розвитку, виявляє нові аспекти, які впливають на задоволення та продуктивність працівників. Вивчення останніх досліджень вказує на важливість індивідуального підходу, де обрання специфічного методу мотивації гнучко пристосовується до унікальних потреб і цінностей кожного працівника. Багато науковців, таких як Абакумова І., Бондаревська К., Герасименко А., Гурова К., Єрмаков О., Збрицька Т., Сивицька І, Синиченко А., Хітка М., Янкелова Н. присвятили свої дослідження цій темі, розкриваючи важливі аспекти та вказуючи на перспективи вдосконалення управління та мотивації персоналу.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета статті полягає в дослідженні різноманітних підходів до мотивації працівників у сільському господарстві, аналізі сучасних тенденцій у використанні мотиваційних методів, враховуючи особливості цієї галузі та визначенні найбільш ефективних стратегій, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці та задоволеності працівників.

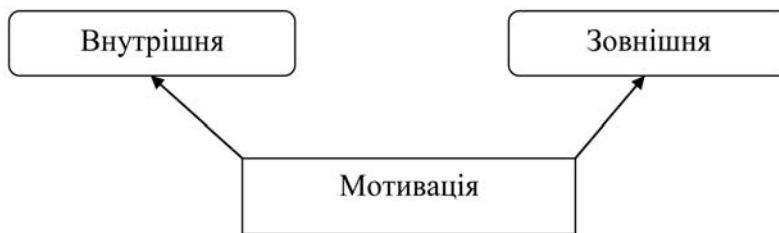


Рис. 1. Типи мотивації праці

Джерело: сформовано авторами на основі [3].

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивація, як ключовий елемент в житті кожної людини є невід'ємною складовою її поведінки, розвитку та досягнень. Вона представляє собою внутрішній імпульс, який стимулює працівників до активних дій та направляє до досягнення поставлених цілей. Мотивація визначає, чому ми діємо, які цілі ми ставимо перед собою і як ми прагнемо досягти успіху у своєму житті.

Мотивація — це рівень відданості, прагнення та креативності, які щодня співробітники приносять із собою на роботу. Мотивовані працівники прагнуть досягти вищої продуктивності, виконуючи свої обов'язки і стаючи прикладом для інших. Натомість невмотивовані співробітники обмежуються виконанням лише обов'язкових завдань.

На сьогодні, немає одного універсального методу мотивації працівників. Всі вони дуже відрізняються один від одного, одних людей мотивують гроші, інших винагорода, хтось віддає перевагу визнанню, а хтось просто мотивує себе на досягнення. Керівникам і менеджерам необхідно використовувати низку різних стратегій і методів, щоб підвищити мотивацію та продуктивність своїх співробітників [12].

Зокрема існують два основних типи мотивації (Рис. 1).

Внутрішня мотивація — коли людина сама породжує свої мотиви і бажання виконувати завдання або досягати певних цілей. Наприклад, бажання самовдосконалюватися, досягати успіху, задоволення від виконання завдань, в свою чергу, зовнішня мотивація — це вплив зовнішніх факторів, таких як оплата праці, винагорода, штрафи, соціальні норми тощо, стимулюють людину до певних дій або поведінки [3].

Кожна особа, яка бажає працевлаштуватися, має свої особливі цілі та бажання. Працівники самостійно визначають свої потреби, мотиви та висловлюють пропозиції щодо посад і організації роботи. Це ускладнює створення універсального підходу та визначення індивідуальної ефективної системи мотивації персоналу. Для створення сучасної системи мотивації персоналу важливо чітко визначити основні стимули, які підштовхують спеціалістів до результативної праці. Щоб забезпечити адекватність такої системи, вона повинна включати механізми зворотного зв'язку [13].

В аграрній сфері, як і в будь-якій іншій галузі, низька мотивація праці є серйозною проблемою, що суттєво впливає на продуктивність та ефективність роботи підприємства.

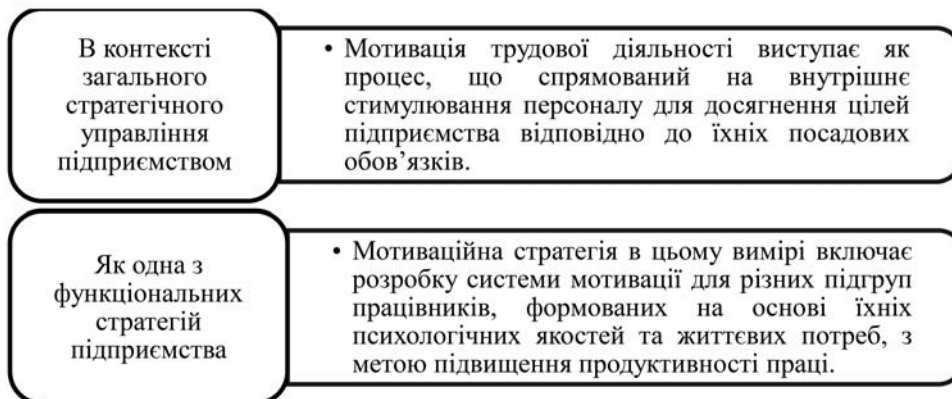


Рис. 2. Підходи до розробки мотиваційної стратегії

Джерело: сформовано авторами на основі [4].



Рис. 3. Мотиваційні фактори

Джерело: сформовано авторами на основі [7].

Ця проблема виникає із-за різних факторів, серед яких недостатня привабливість очікуваної мотивації, сумніви працівника у визнанні його зусиль керівництвом та їх впливу на результативність, а також недостатня задоволеність матеріальним та соціальним забезпеченням [2].

Значно вплинуло на зниження мотивації та продуктивності праці працівників аграрних підприємств повномасштабне вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року, яке призвело до значного руйнування сільської інфраструктури, неможливості висівати та збирати урожай через небезпеку для життя та здоров'я сільгосппрацівників, скоротилися поставки необхідних ресурсів для сільськогосподарської діяльності, таких як насіння, добрива, пестициди та обладнання, відбулася масова міграція населення з сільських районів у інші країни, що вплинуло на відтік робочої сили.

Мотиваційна стратегія є частиною загальної стратегії підприємства і орієнтована на розвиток та ефективне використання потенціалу персоналу для досягнення стратегічних цілей і конкурентних переваг [4].

У процесі розробки мотиваційної стратегії в організаційному контексті можна розглядати два ключові підходи (рис. 2). Перший аспект фокусується на загальній мотивації у контексті стратегічного управління, тоді як другий аспект більше акцентується на конкретних стратегіях розвитку для підгруп працівників на основі їхніх індивідуальних особливостей.

Мотиваційна стратегія, подібно до будь-якої іншої стратегії, вимагає чіткого та ретельно розробленого плану дій для досягнення успіху. У цьому контексті, розглянемо підхід до її розробки запропонований Сивицькою І. та Синиченко А. Автори пропонують системний підхід до розробки мотиваційної стратегії для підприємства.

Першим етапом цього підходу є визначення цілей мотивації персоналу відповідно до загальних стратегічних цілей підприємства, таких

як досягнення цілей, підвищення ефективності праці та утримання кваліфікованих співробітників.

Наступний крок полягає в діагностиці трудового потенціалу підприємства для визначення його відповідності поставленим цілям розвитку. Ключові критерії оцінки трудового потенціалу включають кваліфікаційний та особистісний потенціал працівників. Якщо діагностика виявляє невідповідність, вживаються заходи, такі як навчання, підвищення кваліфікації або звільнення працівників. Структурною складовою мотиваційної стратегії є визначення мотиваційного профілю персоналу, який враховує основні потреби і цінності працівника.

Другим етапом є визначення засобів мотивації, зокрема матеріальних і нематеріальних стимулів, які сприяють поліпшенню трудового внеску працівників. Після визначення засобів мотивації слід відповідно розподілити фінансові ресурси для матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, враховуючи фінансові можливості підприємства.

Завершальним етапом є впровадження системи мотивації та оцінка її успішності за такими параметрами, як задоволеність роботою, ієрархія мотивів працівників, система стимулювання та трудова активність персоналу [4].

Хітка М. та ін. виділили п'ять основних мотиваційних факторів (рис. 3). У групі, що стосується фінансів, включаються такі аспекти: основна зарплата, додаткові виплати та справедлива система оцінки. Міжособистісні відносини вивчалися за допомогою таких мотиваційних факторів, як атмосфера на робочому місці, ефективна робоча команда, комунікація на роботі та стиль управління керівника. Умови праці пов'язані з фізичними зусиллями, безпекою на робочому місці, робочим навантаженням та характером роботи, інформацією про результати роботи, робочим часом, робочим середовищем, ефективністю праці та розумовими зусиллями. У категорії, що стосується



Рис. 4. Рівень важливості стимулів

Джерело: сформовано авторами на основі [1].

кар'єрних амбіцій, важливі такі аспекти як використання власних здібностей, можливості кар'єрного зростання, розвиток компетенцій, індивідуальне прийняття рішень, самореалізація, освіта та особистісний розвиток, а також визнання. Остання категорія включає мотиваційні фактори, пов'язані із соціальними потребами, такі як соціальні пільги, місія компанії, репутація компанії, ставлення до навколишнього середовища та час для відпочинку [7].

Існує певний перелік мотиваційних стратегій, які можуть застосовуватися, щоб отримати максимальну продуктивність і результати від своїх співробітників, а також створити оптимальне та рентабельне робоче середовище.

Довіра — один із найважливіших аспектів у будь-якому підприємстві. Співробітники хочуть знати, що керівник дбає про їхні інтереси, мотивує їх на успіх. У свою чергу, керуючий персонал також хоче знати, що вони можуть довіряти своїм співробітникам виконувати свою роботу належним чином. Керівник, будь то агроном, інженер, головний бухгалтер повинен забезпечити довіру між своїми співробітниками та ефективно спілкуватися з кожною особою, підтримувати робочі стосунки.

Визнання дає змогу працівнику зрозуміти, що він чудово виконує роботу, і його зусилля мають позитивний результат для підприємства. Робітники мають набагато більше шансів досяг-

ти успіху, якщо знають, що попереду на них чекає кар'єрне зростання, особливо відчуваючи підтримку керівника, який в свою чергу підтримує цю мотивацію, створюючи всі умови для цього. Це дає їм зрозуміти їх цінність і робить їх більш відданими своїй роботі [6].

Стимули — чудовий спосіб підвищити мотивацію. Роботодавці можуть використовувати багато типів заохочень або програм винагороди для підвищення продуктивності та мотивації персоналу. Заохочення можуть мати різні форми, будь то бонуси, оплачувана відпустка, пільги на подорожі чи премії. Це вмотивує працівників працювати ефективніше і створює здорову конкуренцію [8].

За результатами вивчення ступеня важливості різних стимулів для працівників ТОВ "Варяг" нами проведено анкетування щодо визначення основних пріоритетів їхньої мотивації (рис. 4).

За результатами опитування найбільш вагомими факторами виявились підвищення зарплати та кар'єрне зростання, що свідчить про високий рівень значущості фінансових та кар'єрних аспектів для працівників. Також важливою є можливість отримання навчання та підвищення кваліфікації за рахунок підприємств. Зокрема грошові премії і соціальний пакет розглядаються як важливі фактори, що впливають на задоволеність працівників. Інші зазначені

стимули складають незначну частку.

Словацькі науковці виявили, що ефективність бізнесу у аграрних підприємствах залежить від мотивації працівників через задоволеність роботою. У свою чергу, румунські та польські дослідники зауважили прямий зв'язок між ефективністю бізнесу та мотивацією працівників без опосередкування задоволенням від роботи. Обидва дослідження підтверджують, що мотивація і задоволеність роботою взаємопов'язані і впливають на економічні результати підприємств [10; 11]. Ми вважаємо, що ефективність мотивації працівників напряму впливає на результативність діяльності підприємств. Це підкреслює значення розвитку системи мотивації як ключового елементу успіху підприємства.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ.

Мотиваційні стратегії є важливим елементом для оптимізації робочої продуктивності та сприяння розвитку аграрного виробництва. Впровадження ефективних методів мотивації персоналу може визначати успіх або невдачу сільськогосподарських підприємств. Поєднання різних мотиваційних стратегій відкриває можливості для створення гармонійного та стабільного робочого оточення. Заслужена оплата праці в поєднанні з програмами визнання може створити відчуття справедливості та важливості кожного працівника. Високотехнологічне обладнання та постійне професійне навчання надають робітникам засоби для удосконалення своїх навичок та адаптації до нових технологій, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність.

Гнучкі графіки роботи та створення сприятливого робочого середовища розвивають робочий комфорт та сприяють збереженню енергії працівників. Це важливо, особливо в аграрній сфері, де велика частина роботи пов'язана зі сезонністю роботи. Зосередження на індивідуальних потребах та цінностях працівників дозволяє підприємствам враховувати унікальні аспекти кожної робочої групи. Мотиваційна система, орієнтована на індивіда, допомагає підтримувати внутрішню мотивацію та створювати атмосферу прагнення до досягнення високих результатів.

Загалом, правильно налаштована система мотивації в аграрному секторі визначається як ключовий фактор для досягнення успіху. Послідовне вдосконалення та адаптація стратегій мотивації до змін у галузі, разом з ретельним

врахуванням індивідуальних потреб та особливостей працівників, може стати визначальним елементом для сталого росту аграрних підприємств.

#### Література:

1. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Бізнесінформ*. 2010. № 4. С. 102—104.
2. Демидова М. М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.149>.
3. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6174>.
4. Сивицька І., Синиченко А. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 92—100. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>.
5. Abakumova I., Kukulyar A., Kolenova A. Features of labor motivation of agro-industrial complex managers. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 175. P. 15009. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017515009>
6. Emmanuel J. I. Employee Motivation in the Workplace. *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference, Abu Dhabi, UAE*. 2020. URL: <https://doi.org/10.2118/203054-ms>
7. Employee motivation during the time of the crisis in agricultural and forestry organizations: Case study / M. Hitka et al. *Agricultural Economics (Zemедельска економіка)*. 2022. URL: <https://doi.org/10.17221/71/2022-agricecon>.
8. EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEMS / V. V. Velikorossov et al. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*. 2023. Vol. 2/5, no. 134. P. 107—117. URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.02.05.015>
9. Herasymenko A. The influence of socio-economic factors of motivation on labor productivity in the effective agribusiness system. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Vol. 1, no. 48. P. 378—387. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3980>.
10. Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia / N. Jankeľova et al. *Agricultural Economics (Zemедельска економіка)*. 2020. Vol. 66, No. 9. P. 402—412. URL: <https://doi.org/10.17221/220/2020-agricecon>.

11. Motivational Factors, Job Satisfaction, and Economic Performance in Romanian Small Farms / S. S. Maican et al. Sustainability. 2021. Vol. 13, no. 11. P. 5832. URL: <https://doi.org/10.3390/su13115832>.

12. Prastiwi I. E., Pardanawati S. L., Kurniawan D. Employee Performance: Work Ability and Work Motivation. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR). 2022. Vol. 6, no. 1. P. 1. URL: <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i1.312>.

13. Yermakov O. Y., Litvinov V. I. Conceptual principles of effective labor motivation as a premise of competitive functioning of agricultural enterprises. Optimum. Economic Studies. 2020. No. 2(100). P. 93—104. URL: <https://doi.org/10.15290/oes.2020.02.100.07>.

**References:**

1. Hurova, K. D. (2010), "Formation of the system of motivation of the personnel of the enterprise in the conditions of globalization", Biznesinform, vol. 4, pp. 102—104.

2. Demydova, M. M. (2019), "Directions for improving motivational management in agricultural enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.149>.

3. Oliinyk, T. G. (2018), "Motivation as a way of increasing labor productivity at agricultural enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka-com.ua/?op=1&z=6174> (Accessed 25 Feb 2024).

4. Syvyts'ka, I. and Synychenko, A. (2019), "Motivational strategy as a leading determinant of personnel management optimization", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, vol. 3, pp. 92—100. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>.

5. Abakumova, I. Kukulyar, A. and Kolenova, A. (2020), "Features of labor motivation of agro-industrial complex managers", E3S Web of Conferences, vol. 175, pp. 15009. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017515009>.

6. Emmanuel, J. I. (2020), "Employee Motivation in the Workplace", Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference. <https://doi.org/10.2118/203054-ms>.

7. Hitka, M. et al (2022), "Employee motivation during the time of the crisis in agricultural and forestry organizations: Case study", Agricultural Economics (Zemedelska ekonomika). <https://doi.org/10.17221/71/2022-agricecon>.

8. Velikorossov, V. V. (2023), "Employee motivation systems", Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya, vol. 2/5, no. 134, pp. 107—117. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.02.05.015>.

9. Herasymenko, A. (2023), "The influence of socio-economic factors of motivation on labor productivity in the effective agribusiness system", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 1, no. 48, pp. 378—387. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3980>.

10. Jankelova, N. (2020), "Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia", Agricultural Economics (Zemedelska ekonomika), vol. 66, no. 9, pp. 402—412. <https://doi.org/10.17221/220/2020-agric-econ>.

11. Maican, S. S. (2021), "Motivational Factors, Job Satisfaction, and Economic Performance in Romanian Small Farms", Sustainability, vol. 13, no. 11, pp. 5832. <https://doi.org/10.3390/su13115832>.

12. Prastiwi, I. E. Pardanawati, S. L. and Kurniawan, D. (2022), "Employee Performance: Work Ability and Work Motivation", International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), vol. 6, no. 1, pp. 1. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i1.312>.

13. Yermakov, O. Y. and Litvinov, V. I. (2020), "Conceptual principles of effective labor motivation as a premise of competitive functioning of agricultural enterprises", Optimum. Economic Studies, no. 2 (100), pp. 93—104. <https://doi.org/10.15290/oes.2020.02.100.07>.

*Стаття надійшла до редакції 01.03.2024 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвитку


**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663