

УДК 331.1:005

О. А. Савенко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.175

## ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

O. Savenko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,  
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

### APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MOTIVATION IN ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу в системі управління підприємством. Узагальнено наукові підходи до трактування мотивації персоналу як ключового чинника результативності управлінської діяльності. Проаналізовано основні методи та показники оцінювання ефективності мотиваційних заходів, що застосовуються в практиці управління персоналом. Здійснено систематизацію методичних підходів до оцінювання ефективності мотивації персоналу з урахуванням управлінських цілей підприємства. Обґрунтовано можливості використання результатів оцінювання мотивації персоналу для підвищення обґрунтованості управлінських рішень та вдосконалення системи управління підприємством. Розглянуто поняття "оцінювання мотиваційної системи" охоплює сукупність методів, процедур і підходів, спрямованих на виявлення результатів впливу матеріальних та нематеріальних стимулів на поведінку працівників, рівень продуктивності праці, якість сервісу та загальну ефективність діяльності підприємства. Проаналізовано кількісні індикатори оцінювання ефективності мотиваційної системи та їх аналітичні можливості.

The article explores methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel motivation in the enterprise management system. It summarizes scientific approaches to interpreting personnel motivation as a key factor in the effectiveness of managerial activities. The main methods and indicators of assessing the effectiveness of motivational measures used in the practice of personnel management have been analyzed. Methodological approaches to assessing the effectiveness of personnel motivation, taking into account the management goals of the enterprise, have been systematized. The possibilities of using the results of personnel motivation assessment to increase the validity of management decisions and improve the enterprise management system are substantiated. The concept of "motivational system assessment" is considered, encompassing a set of methods, procedures and approaches aimed at identifying the results of the influence of material and non-material incentives on employee behavior, the level of labor productivity, service quality and the overall efficiency of the enterprise. Quantitative indicators for assessing the effectiveness of the motivational system and their analytical capabilities are analyzed. Evaluation of the motivation system is a necessary prerequisite for the effective functioning of the enterprise, as it provides the opportunity to make informed management decisions regarding personnel development and optimization of work processes. The proposed system of quantitative indicators allows for a comprehensive assessment of the impact of the motivation system on key aspects of personnel and the enterprise as a whole. Qualitative assessment methods create an opportunity to consider the motivational system not only through the prism of results, but also through the employee's inner world, his needs and emotional reactions. Integral assessment methods also have important diagnostic value, as they allow you to identify imbalances in the motivational system.

Within the framework of qualitative analysis, an important place is occupied by survey and questionnaire methods, which allow identifying individual and group motives, expectations from the incentive system, the level of satisfaction with working conditions, and assessing employees' perception of management decisions in the field of motivation.

*Ключові слова: мотивація персоналу; ефективність мотивації; оцінювання; методичні підходи; управління підприємством; управління персоналом.*

*Key words: personnel motivation; effectiveness of motivation; evaluation; methodological approaches; enterprise management; personnel management.*

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

Ефективність системи управління персоналом дедалі більше визначає конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформацій національної економіки, нестабільності зовнішнього середовища, зростання вимог споживачів і дефіциту кваліфікованих кадрів. Проблематика формування результативної системи мотивації персоналу набуває особливої актуальності для підприємств сфери послуг, де людський фактор виступає ключовим джерелом створення доданої вартості, а якість роботи працівників безпосередньо впливає на фінансові результати, рівень клієнтської задоволеності та довгострокову ринкову позицію компанії.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проведений аналіз наукових джерел засвідчує, що питання мотивації праці та управління результативністю досліджувалися багатьма провідними вченими, серед яких: Друкер П., Маслоу А., Мак-Грегор Д., Герцберг Ф., Армстронг М., Балабанова Л.В., Вороніна А.В., Костишина А.І., Кушнірук В.С., Маковоз О.В., Метіль Т.К., Осадчук О.В., Семикіна М.В., Турло Н.П., Чайка І.П., Шкільняк М.М. та інші. Дослідники розкривають зміст мотиваційних механізмів, вплив потреб, стимулів, організаційного середовища на поведінку персоналу, пропонують моделі винагороди, які поєднують матеріальні та нематеріальні компоненти. Однак більшість існуючих підходів потребує адаптації до сучасних умов господарювання українських підприємств, зокрема до специфіки малих організацій, де кадрові процеси носять неформалізований характер, а ресурси на управління персоналом є обмеженими.

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

Метою статті є обґрунтування та систематизація методичних підходів до оцінювання ефективності мотивації персоналу в системі управління підприємством з метою підвищення результативності управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Оцінювання ефективності мотиваційної системи є ключовою складовою стратегічного управління персоналом, оскільки дозволяє визначити, наскільки сформовані стимули дійсно забезпечують бажану трудову поведінку працівників та сприяють досягненню організаційних цілей. У сучасних умовах конкуренції, швидких змін ринку праці та зростання вимог клієнтів до сервісної якості підприємства повинні систематично аналізувати дієвість інструментів мотивації, адаптуючи їх до потреб персоналу й зовнішніх викликів.

Поняття "оцінювання мотиваційної системи" охоплює сукупність методів, процедур і підходів, спрямованих на виявлення результатів впливу матеріальних та нематеріальних стимулів на поведінку працівників, рівень продуктивності праці, якість сервісу та загальну ефективність діяльності підприємства. Його суть полягає не лише у вимірюванні економічних результатів, а й у визначенні психологічних, соціальних і поведінкових аспектів впливу мотивації на персонал.

У сфері послуг значення оцінювання мотиваційної системи зростає, оскільки саме мотивація визначає рівень залученості працівника, його емоційну стійкість, здатність до комунікації та якість взаємодії з клієнтами. На відміну від виробничих підприємств, результативність служби персоналу тут проявляється у таких показниках, як "швидкість обслуговування, задоволеність клієнтів, кількість позитивних відгуків та повторних звернень" [1]. Тому оці-

Таблиця 1. Кількісні індикатори оцінювання ефективності мотиваційної системи та їх аналітичні можливості

| Група кількісних індикаторів                       | Показник                                                                                                   | Аналітичні можливості для оцінювання мотивації                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Показники продуктивності праці                     | Обсяг послуг на 1 працівника<br>Дохід на 1 працівника<br>Кількість оброблених клієнтів                     | Дозволяють визначити ефективність перетворення мотиваційних стимулів у реальні результати; показують рівень трудової активності та індивідуальної продуктивності.                |
| HR-KPI та показники дисципліни праці               | Рівень прогулів<br>Показник відвідуваності<br>Виконання планових завдань                                   | Відображають дисциплінованість, відповідальність і реакцію працівників на стимули; дають змогу оцінити стабільність поведінкової відповіді на мотиваційні заходи.                |
| Коефіцієнти плинності та стабільності кадрів       | Коефіцієнт звільнення<br>Коефіцієнт прийому<br>Рівень плинності                                            | Служать індикаторами задоволеності мотиваційним середовищем; високі значення плинності сигналізують про низьку ефективність стимулювання або дисбаланс у мотиваційній структурі. |
| Економічні показники мотиваційної результативності | Рентабельність персоналу<br>Приріст доходу на 1 грн витрат на мотивацію                                    | Дають змогу оцінити економічну віддачу від запроваджених мотиваційних заходів та визначити їхню фінансову ефективність для підприємства.                                         |
| Показники використання робочого часу               | Продуктивний фонд часу<br>Втрати робочого часу<br>Запізнення                                               | Виявляють рівень залученості, самоорганізації та дисциплінованості працівників; непрямо відображають задоволеність роботою та сприйняття мотиваційної системи.                   |
| Кількісні показники сервісної якості               | Кількість позитивних відгуків<br>Повторні звернення клієнтів<br>Середній рейтинг обслуговування (CSI, NPS) | Показують вплив мотивації на якість взаємодії з клієнтами; відображають ступінь емоційної залученості працівників і їх готовність забезпечувати високий рівень сервісу.          |

нювання мотивації є не лише інструментом управління, а й важливим маркером конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг.

Значення оцінювання мотиваційної системи проявляється через такі ключові аспекти:

- виявлення сильних та слабких сторін мотиваційних заходів, що дозволяє своєчасно коригувати стимули та підвищувати їхню результативність;

- забезпечення відповідності між витратами на мотивацію та отриманими результатами, що є особливо важливим у контексті фінансової стійкості підприємства;

- формування прозорості та справедливої системи заохочень, яка підвищує довіру персоналу до керівництва;

- підвищення рівня залученості та лояльності працівників, що прямо впливає на якість сервісної діяльності;

- зменшення ризиків професійного вигорання та конфліктності завдяки вчасному виявленню проблем мотиваційного характеру;

- формування інформаційної основи для стратегічного планування HR-політики.

Отже, оцінювання мотиваційної системи є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємства, оскільки забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку персоналу та оптимізації трудових процесів. Системний аналіз мотиваційного середовища дає змогу підприємству "гнучко реагувати на зміни, зміцнювати свої конкурентні переваги та формувати стійку кадрову політику, орієнтовану на довгостроковий розвиток" [6].

Оцінювання ефективності мотиваційної системи за кількісними критеріями дає змогу об'єктивно виміряти взаємозв'язок між застосованими стимулами та фактичними результатами трудової діяльності персоналу. У сфері послуг, де поведінкові реакції працівників перетворюються на конкретні параметри сервісного обслуговування й економічні результати, кількісні методи виступають центральним інструментом аналізу мотиваційних процесів. Для комплексного підходу використовують широкий спектр HR-показників, економічних коефіцієнтів, індикаторів продуктивності та параметрів якості сервісу (табл. 1).

Запропонована система кількісних індикаторів дозволяє комплексно оцінити вплив мотиваційної системи на ключові аспекти діяльності персоналу та підприємства в цілому. Вона охоплює показники продуктивності, дисципліни, кадрової стабільності, економічної ефективності та сервісної якості, що дає можливість формувати об'єктивне уявлення про результативність застосованих стимулів. Використання цих індикаторів у динаміці "забезпечує підприємству можливість виявляти тенденції, порівнювати періоди, коригувати управлінські рішення та підвищувати якість роботи персоналу" [4]. Особливо важливим є те, що кількісні показники дозволяють виміряти мотиваційний ефект у сфері послуг, де кінцевий результат значною мірою залежить від поведінки працівників у процесі взаємодії з клієнтами.

Якісні методи оцінювання мотиваційної системи спрямовані на аналіз суб'єктивних уявлень, емоційного стану, очікувань та поведінкових реакцій працівників, що формуються під впливом існуючих стимулів. Особливої значущості ці методи набувають у сфері послуг, де якість сервісу, клієнтська орієнтованість і культура обслуговування безпосередньо залежать від внутрішнього мотиваційного стану персоналу. Саме тому кількісні показники не здатні повною мірою охопити всі аспекти мотиваційної поведінки, тоді як якісні підходи "дозволяють глибше зрозуміти чинники, що формують задоволення працею, рівень лояльності, психологічний комфорт та емоційне ставлення працівників до організації" [4].

У межах якісного аналізу важливе місце посідають методи опитування та анкетування, які дозволяють виявити індивідуальні та групові мотиви, очікування від системи стимулювання, рівень задоволеності умовами праці й оцінити сприйняття працівниками управлінських рішень у сфері мотивації. Отримані результати формують інформаційне підґрунтя для удосконалення мотиваційної політики, різнобічно відображаючи настрої колективу та якість внутрішніх комунікацій.

Важливою складовою якісного оцінювання є глибокі інтерв'ю, які дають змогу проаналізувати поведінкові установки, професійну ідентичність, труднощі та бар'єри, що не завжди виявляються через стандартні опитувальники. Цей метод дозволяє зрозуміти індивідуальну логіку мотиваційних реакцій працівників і визначити потенційні резерви для формування ефективних мотиваційних програм.

Одним із сучасних інструментів є метод "360 градусів", який передбачає комплексну оцінку працівника з боку керівників, колег, підлеглих та навіть клієнтів. Для підприємств сфери послуг саме клієнтська оцінка має особливе значення, оскільки вона відображає реальний сервісний результат, що є похідною від рівня внутрішньої мотивації. Метод "360°" дозволяє визначити несформовані компетенції, проблемні зони у взаємодії з клієнтами та ступінь відповідності поведінки працівника стандартам обслуговування.

Дієвим інструментом якісного аналізу виступає також діагностика організаційної культури, яка "охоплює оцінювання цінностей, норм, традицій та внутрішніх поведінкових моделей, що впливають на сприйняття працівниками мотиваційних заходів" [7]. Культура взаємодії, атмосфера довіри та підтримки, рівень відкритості керівництва суттєво визначають ефективність будь-якої стимулюючої програми та формують психологічний фундамент мотиваційної активності.

Не менш важливою є оцінка емоційного стану й ризиків професійного вигорання, адже у сфері послуг працівники щоденно стикаються з високою інтенсивністю спілкування, клієнтським тиском та необхідністю забезпечувати позитивний емоційний фон під час обслуговування. Використання відповідних психодіагностичних методик дозволяє виявити приховані причини зниження мотивації, своєчасно вплинути на емоційне виснаження та підтримати трудову активність персоналу.

Таким чином, якісні методи оцінювання створюють можливість розглянути мотиваційну систему не лише через призму результатів, а й через внутрішній світ працівника, його потреби та емоційні реакції. Поєднання таких підходів із кількісними методами забезпечує цілісне бачення мотиваційного середовища та створює передумови для розроблення ефективних, адаптивних і персоналізованих механізмів стимулювання на підприємствах сфери послуг.

Інтегральні та індексні підходи посідають важливе місце в сучасній системі оцінювання ефективності мотиваційної діяльності, оскільки вони дозволяють узагальнювати різноманітні параметри мотиваційного середовища та формувати комплексну характеристику стану персоналу. На відміну від окремих кількісних або якісних показників, інтегральні індекси "поєднують у собі низку взаємопов'язаних критеріїв, що відображають економічні, соціаль-

но-психологічні та поведінкові аспекти мотивації" [3]. Такий підхід забезпечує цілісну оцінку стану трудового потенціалу й дозволяє з високою точністю виявляти проблемні зони та тенденції зміни мотиваційного рівня персоналу.

Сутність інтегрального оцінювання полягає у побудові узагальнюючого показника, який формується шляхом нормування, зважування та агрегування індикаторів, що найбільш репрезентативно характеризують мотиваційну поведінку працівників. До таких індикаторів можуть входити рівень задоволеності працею, індекс корпоративної культури, коефіцієнт залученості, стабільність персоналу, результати сервісних оцінок клієнтів, рентабельність витрат на персонал та інші параметри, які у сукупності відображають стан мотиваційного середовища.

Індексні моделі широко використовуються у міжнародній практиці HR-менеджменту, зокрема при вимірюванні рівня емоційної залученості працівників (Employee Engagement Index), рівня лояльності до роботодавця (Employee Loyalty Index), сервісної орієнтації персоналу (Service Orientation Index) [5]. Перевага цих моделей полягає у здатності відстежувати динаміку змін мотиваційних настроїв та пов'язувати її зі змінами у системі стимулювання, організаційній культурі або умовах праці.

Для підприємств сфери послуг важливим є застосування інтегральних індексів, спрямованих на вимірювання рівня клієнтоорієнтованої поведінки персоналу, що включає індикатори якості комунікацій, здатності вирішувати проблемні ситуації та забезпечувати позитивний емоційний досвід клієнта. Такий індекс дозволяє безпосередньо пов'язати результативність мотиваційної системи з ключовими показниками діяльності сервісного підприємства.

Значною перевагою індексного підходу є можливість порівняння мотиваційної ефективності у різних підрозділах, професійних групах або часових періодах. У цьому контексті інтегральні індикатори стають основою для формування KPI у сфері HR, що сприяє прозорості оцінювання та створює передумови для стратегічного управління персоналом.

Інтегральні методи оцінювання також мають важливе діагностичне значення, оскільки дозволяють виявити диспропорції у мотиваційній системі. Наприклад, високий рівень задоволеності матеріальними умовами може поєднуватися з низьким індексом емоційної залученості через недостатність нематеріаль-

них стимулів, проблеми у внутрішніх комунікаціях чи організаційній культурі. Такі висновки є відправною точкою для удосконалення мотиваційної політики.

Таким чином, інтегральні та індексні підходи забезпечують найбільш повне й об'єктивне бачення ефективності мотиваційної системи, оскільки дозволяють аналізувати мотивацію не лише як економічну, але й як соціально-психологічну категорію. Їх використання на підприємствах сфери послуг є особливо доцільним, оскільки якість сервісної діяльності формується під впливом комплексних факторів, які важко виміряти за допомогою окремих показників. Інтегральні індикатори стають інструментом, що поєднує різні аспекти трудової поведінки працівників, "забезпечуючи глибоке розуміння стану мотиваційного середовища та формуючи підґрунтя для його подальшого удосконалення" [2].

Комплексне оцінювання мотиваційної системи передбачає послідовне застосування взаємопов'язаних методичних процедур, що дозволяють проаналізувати як економічні, так і соціально-психологічні аспекти мотивації персоналу. Такий алгоритм забезпечує цілісне бачення мотиваційного середовища та формує інформаційний фундамент для подальшого удосконалення мотиваційної політики.

Процес оцінювання починається з визначення стратегічних цілей підприємства та ролі персоналу в їх досягненні. Саме на цьому етапі формулюється критерійний апарат — тобто індикатори, які будуть використані для оцінювання ефективності мотиваційної системи. Важливо враховувати специфіку діяльності підприємства сфери послуг, де якість взаємодії з клієнтами та емоційна складова праці є центральними характеристиками.

Наступним етапом є збирання інформації з використанням як кількісних, так і якісних методів: аналізу показників продуктивності, кадрової стабільності, економічної віддачі мотиваційних заходів, а також опитувань, інтерв'ю, діагностики організаційної культури та рівня задоволеності працівників. Сукупність цих даних дозволяє отримати всебічне уявлення про чинники, що впливають на трудову поведінку персоналу.

Після збирання інформації проводиться її узагальнення та інтерпретація за допомогою індексних і системно-аналітичних методів, що дозволяє визначити рівень ефективності мотиваційної системи та порівняти її показники з попередніми періодами або з галузевими стан-

дартами. Особлива увага приділяється виявленню причинно-наслідкових зв'язків між застосованими стимулами та результативністю праці.

Завершальним етапом є формування висновків і рекомендацій, спрямованих на оптимізацію структури мотиваційної системи. Рекомендації можуть стосуватися як матеріальних елементів (оптимізація оплати праці, преміальних схем), так і нематеріальних (удосконалення системи комунікацій, розвитку персоналу, корпоративної культури). Комплексний алгоритм оцінювання "забезпечує наукову обґрунтованість управлінських рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства сфери послуг" [5].

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

Запропонована система кількісних індикаторів дозволяє комплексно оцінити вплив мотиваційної системи на ключові аспекти діяльності персоналу та підприємства в цілому. Вона охоплює показники продуктивності, дисципліни, кадрової стабільності, економічної ефективності та сервісної якості, що дає можливість формувати об'єктивне уявлення про результативність застосованих стимулів. Доведено, що реальна результативність мотивації може бути визначена лише за умови поєднання кількісних і якісних методів, системно-аналітичних моделей, індексних підходів та інструментів HR-аналітики. Науково обґрунтований алгоритм комплексного оцінювання створює основу для формування об'єктивної оцінки стану мотиваційного середовища та визначення напрямів його удосконалення.

#### **Література:**

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Іляш О.І., Попович Ж.В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_4\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37)
4. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т./ за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

5. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП "ЛИНО", 2022. 612 с.

6. Менеджмент: Підручник/ С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет "Житомирська політехніка". Житомир: Вид-во "Рута", 2021. 856 с.

7. Несух Л.М., Червякова О.В. Методологічні засади менеджменту в теорії та практиці управлінської діяльності. навч. посіб. Закл. вищ. освіти "Східно-європ. слов'ян. ун-т". Ужгород: Рік-У, 2024. 115 с.

8. Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. Економічний простір. 2024. № 189. С. 153—156. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2024\\_189\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_30)

#### **References:**

1. Balanovs'ka, T.I., Mykhajlichenko, M.V. and Troian, A.V. (2022), Upravlinnia personalom [Personnel management], FOP Yamchyns'kyj O.V., Kyiv, Ukraine.
  2. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2019), Upravlinnia personalom, [Personnel management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
  3. Iliash, O.I. and Popovych, Zh.V. (2024), "Motivation and remuneration: evolution of views on the essence and methods of evaluation", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_4\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37) (Accessed 10 Jan 2026).
  4. Diakiv, O.P. (2022), Menedzhment personalu [Personnel management], Ternopil', Ukraine.
  5. Bezpal'ko, O.V. (2022), Menedzhment personalu [Personnel management], MPP "LYNO", Kyiv, Ukraine.
  6. Biriuchenko, S.Yu. Buzhym's'ka, K.O. and Burachek, I.V. (2021), Menedzhment [Management], Derzhavnyj universytet "Zhytomyrs'ka politekhnikha".: Vyd-vo "Ruta", Zhytomyr, Ukraine.
  7. Nesukh, L.M. and Chervyakova, O.V. (2024), Metodolohichni zasady menedzhmentu v teorii ta praktytsi upravlin's'koi diial'nosti [Methodological principles of management in the theory and practice of managerial activity], Rik-U, Uzhhorod, Ukraine.
  8. Shapoval, O.A. (2024), "Motivational mechanism for regulating the personnel management system", Ekonomichnyj prostir, vol. 189. S. 153—156. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2024\\_189\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_30)
- Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.*