

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Мотиваційний менеджмент»

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський) рівень
Код і найменування спеціальності	073 Менеджмент
Тип і назва освітньої програми	ОПП Менеджмент підприємства
Курс, семестр	4-й курс, 2-й семестр
Обсяг і форма семестрового контролю з навчальної дисципліни	Кількість кредитів ЄКТС – 4,0, Загальна кількість годин – 120, із яких: <i>денна форма здобуття освіти:</i> лекцій – 26 год., практичних занять – 14 год. Форма семестрового контролю – залік <i>заочна форма здобуття освіти:</i> лекцій – 10 год., практичних – 8 год. Форма семестрового контролю – залік
Мова(и) викладання	Державна
Навчально-науковий інститут / факультет, кафедра	Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій, кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної
Контактні дані розробника(ів)	Олена Вараксіна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Контакти: ауд. 489 (навчальний корпус №4) e-mail: olena.varaksina@pdau.edu.ua тел. 099 641 11 99. Профайл: https://www.pdau.edu.ua/people/varaksina-olena-viktorivna
МІСЦЕ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ В ОСВІТНІЙ ПРОГРАМІ	
Статус навчальної дисципліни	Обов'язкова фахова
Передумови для вивчення навчальної дисципліни	Економіка підприємства, Менеджмент, Менеджмент – консалтинг, Стиль та імідж менеджера, Управління персоналом.
Компетентності	загальні: ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК 11. Здатність до адаптації та дій у новій ситуації ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність) ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) спеціальні: СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо. СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту. СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації. СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення. СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.. СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.
Програмні результати навчання	РН04. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень. РН09. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. РН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування

	персоналу організації. PH14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації. PH15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
РОЛЬ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНИХ НАВИЧОК (SOFT SKILLS)	
Комунікативні навички: письмове, вербальне й невербальне спілкування; уміння грамотно спілкуватися по e-mail; вести суперечки і відстоювати свою позицію, спілкування в конфліктній ситуації; навички створення, керування й побудови відносин у команді. Уміння виступати привселюдно: навички, необхідні для виступів на публіці; проводити презентації. Керування часом: уміння справлятися із завданнями вчасно. Гнучкість і адаптивність: гнучкість, адаптивність і здатність мінятися; уміння аналізувати ситуацію, орієнтування на вирішення проблем. Лідерські якості: уміння спокійно працювати в напруженому середовищі; уміння ухвалювати рішення; уміння встановлювати мету, планувати. Особисті якості: креативне й критичне мислення; етичність, чесність, терпіння, повага до колег.	
МЕТА ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	
сформувати компетентності щодо розкриття теоретичних основ мотивації праці, детальний розгляд матеріальних, духовних та соціальних елементів системи мотивації, аналізу мотиваційного потенціалу менеджера, засвоєння методик оцінювання персоналу, розкриття зв'язку оцінки працівника та оплати праці; вивчення практичного досвіду мотивації персоналу.	
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	
Тема 1. Сутність, роль та організаційні засади мотиваційного менеджменту. Тема 2. Мотивація в формуванні та розвитку особистості. Тема 3. Мотиваційні теорії та їх застосування в управлінні. Тема 4. Методи мотивації в управлінні. Тема 5. Оплата праці та мотивація персоналу Тема 6. Організаційна культура в системі мотиваційного менеджменту. Тема 7. Мотивація колективів. Тема 8. Комплексний підхід щодо управління трудовою мотивацією. Тема 9. Мотиваційний потенціал менеджера.	
МЕТОДИ НАВЧАННЯ І ВИКЛАДАННЯ	
Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності: словесні (лекція, бесіда, розповідь-пояснення), наочні (ілюстрування), практичні (практичні роботи, робота з навчально-методичною літературою); Методи стимулювання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності: методи формування пізнавальних інтересів, методи стимулювання і мотивації обов'язку й відповідальності; Методи контролю і самоконтролю за ефективністю навчально-пізнавальної діяльності: методи усного контролю (опитування), методи письмового контролю (контрольна робота, самостійна робота), методи самоконтролю; Інноваційні та інтерактивні методи навчання: інтерактивні методи (дискусії, диспути, дебати, проєктування професійних ситуацій, командні конкурси і змагання, круглий стіл); комп'ютерні, мультимедійні методи (використання мультимедійних презентацій).	
ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	
Схема нарахування балів, шкала та критерії оцінювання результатів навчання	Наведені у Додатку до силабусу
ПОЛІТИКА ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ТА ОЦІНЮВАННЯ	
- щодо термінів виконання та перескладання	Усі завдання, передбачені робочою програмою, мають бути виконані та здані до залікового тижня.
- щодо академічної доброчесності	Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються. У випадку таких подій — реагування відповідно до Кодексу академічної доброчесності Полтавського державного аграрного університету,

	Положення про запобігання та виявлення академічного плагіату в Полтавському державному аграрному університеті. Документи стосовно академічної доброчесності наведені на сторінці АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ПДАУ. URL: https://www.pdaa.edu.ua/content/akademichna-dobrochesnist .
- щодо відвідування занять	Відвідування занять є обов'язковим.
- щодо зарахування результатів неформальної / інформальної освіти	На здобувачів вищої освіти поширюється право про визнання результатів навчання, набутих у неформальній / інформальній освіті перед опануванням даного освітнього компонента, або в процесі його опанування. Визнання набутих результатів навчання або відмова у їх визнанні у разі опанування частини навчальної дисципліни відбувається за рішенням провідного викладача. Набуття відповідних результатів навчання можливе, зокрема, після успішного опанування курсів (з документальним підтвердженням) на різноманітних навчальних платформах, зокрема: Prometheus, Coursera тощо. Особливості неформального / інформального навчання регламентовані Положення про порядок визнання результатів навчання, здобутих у неформальній та інформальній освіті, здобувачами вищої освіти Полтавського державного аграрного університету. URL: https://www.pdau.edu.ua/content/polozhennya-pro-osvitnyudiyalnist
- щодо оскарження результатів оцінювання	Порядок повторного проходження контрольних заходів регламентується Положенням про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти в Полтавському державному аграрному університеті. URL: https://www.pdau.edu.ua/content/polozhennya-pro-osvitnyudiyalnist
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	
1. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: : КОД, 2021. 440 с. 2. Вараксіна О.В., Карлінська О.Г., Петренко В.Р. Сучасні виклики менеджменту людського капіталу. <i>Економіка та суспільство</i>. 2022. № 43. URL: https://surl.li/hsbqic 3. Вараксіна, О., Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. <i>Економіка та суспільство</i>, 2023. № 49. URL: https://surl.li/jqconk 4. Вараксіна, О., Сазонова, Т., Жигилій, О. (2025). Роль етики в конкурентній боротьбі та її вплив на репутацію та стійкість організації. <i>Сталий розвиток економіки</i>, (2 (53), 44-49. URL: https://surl.li/pzzmxb 5. Вараксіна, О., Бархатов, І., & Індутний, А. (2025). Етапи розвитку демотивації персоналу та її вплив на організаційну ефективність в управлінському контексті. <i>Економіка та суспільство</i>, (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-88 <i>Допоміжні</i> 7. Красовська Г., Стадник V., Хомич Л. Мотиваційні моделі лідерства в управлінні організаційним розвитком. <i>Modeling the development of the economic systems</i>. 2022. (3), 72–78. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-10 https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/84/72 8. Малихін, О., Арістова, Н.О., Калініна, Л., Опалюк, Т. (2021). Розвиток soft skills серед потенційних працівників: теоретичний огляд найкращих міжнародних практик. <i>Постмодерні відкриття</i>, 12 (2), 210-232. https://doi.org/10.18662/po/12.2/304. 9. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с. URL: http://surl.li/vcrfnl 10. Сергеева Л.М., Просіна О.В., Ілляхова М.В. Творчість як фактор мотивації досягнень: навчальний посібник. Біла Церква, ТОВ «Білоцерківдрук». 2023. 124 с. URL: http://surl.li/vqrxxa 11. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОППО, 2018. 180 с. <i>Інформаційні ресурси</i> 1. URL: www.kmu.gov.ua – Кабінет міністрів України 2. URL: www.rada.gov.ua – Верховна Рада України 3. URL: www.management.com.ua – Інтернет-портал для управлінців	
Реквізити затвердження	Затверджено на засіданні кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної протокол від 12 січня 2026 року № 21

Додаток до силабусу

СХЕМА НАРАХУВАННЯ БАЛІВ, ШКАЛА ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Схема нарахування балів із навчальної дисципліни
денна форма здобуття освіти

Назва теми / Форма семестрового контролю	Форми контролю результатів навчання здобувачів вищої освіти				Разом
	виконання вправ на практичних заняттях	виконання тестів	виконання завдань самостійної роботи	написання тез*	
Тема 1. Сутність, роль та організаційні засади мотиваційного менеджменту	-	-	4		4
Тема 2. Мотивація в формуванні та розвитку особистості	5	3	4		12
Тема 3. Мотиваційні теорії та їх застосування в управлінні	-	-	4		4
Тема 4. Методи мотивації в управлінні	5	3	4		12
Тема 5. Оплата праці та мотивація персоналу	5	3	4		12
Тема 6. Організаційна культура в системі мотиваційного менеджменту	5	3	2		10
Тема 7. Мотивація колективів	5	3	4		12
Тема 8. Комплексний підхід щодо управління трудовою мотивацією.	5	3	4		12
Тема 9. Мотиваційний потенціал менеджера	5	3	4		12
Написання тез*	-	-	-	10	10
Разом	35	21	34	10	100

* є необов'язковими, але дають змогу отримати додаткові бали

Схема нарахування балів з навчальної дисципліни
заочна форма здобуття освіти

Назва теми / Форма семестрового контролю	Форми контролю результатів навчання здобувачів вищої освіти					Разом
	виконання вправ на практичних заняттях	виконання тестів	виконання завдань самостійної роботи	позааудиторна контрольна робота	написання тез*	
Тема 1. Сутність, роль та організаційні засади мотиваційного менеджменту	-		2			2
Тема 2. Мотивація в формуванні та розвитку особистості	-		2			2
Тема 3. Мотиваційні теорії та їх застосування в управлінні	-		2			2
Тема 4. Методи мотивації в управлінні	-		2			2
Тема 5. Оплата праці та мотивація персоналу	-		2			2
Тема 6. Організаційна культура в системі мотиваційного менеджменту	4		2			6
Тема 7. Мотивація колективів	4		2			6
Тема 8. Комплексний підхід щодо управління трудовою мотивацією.	4		2			6
Тема 9. Мотиваційний потенціал менеджера	4		2			12
Позааудиторна контрольна робота	-	6	-	50	10	50
Написання тез*	-	-	-	-		10
Разом	16	6	18	50	10	100

* є необов'язковими, але дають змогу отримати додаткові бали

Шкала та критерії оцінювання виконання вправ на практичних заняттях

Кількість балів		Критерії оцінювання
денна	заочна	
5	4	здобувач продемонстрував високий рівень знання теорій, методів і функцій мотиваційного менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навичок самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, критичності та самокритичності; навичок взаємодії; навичок обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; вірно описує зміст функціональних сфер діяльності організації. Здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
4	3	здобувач продемонстрував достатній рівень знання теорій, методів і функцій мотиваційного менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навичок самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, критичності та самокритичності; навичок взаємодії; навичок обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; вірно описує зміст функціональних сфер діяльності організації. Загалом, здобувач демонструє достатній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
3	2	здобувач продемонстрував середній рівень знання теорій, методів і функцій мотиваційного менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навичок самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, критичності та самокритичності; навичок взаємодії; навичок обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; зміст функціональних сфер діяльності організації описує з помилками. Загалом, здобувач демонструє середній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
2	1	продемонстрував задовільний рівень знання теорій, методів і функцій мотиваційного менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навичок самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, критичності та самокритичності; навичок взаємодії; має труднощі з обґрунтуванням дієвих інструментів мотивування персоналу організації; зміст функціональних сфер діяльності організації описує з помилками. Загалом, здобувач демонструє задовільний рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
1	0	здобувач продемонстрував низький рівень (або його відсутність) знання теорій, методів і функцій мотиваційного менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навичок самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, критичності та самокритичності; навичок взаємодії, лідерства, командної роботи; має труднощі з обґрунтуванням дієвих інструментів мотивування персоналу організації; зміст функціональних сфер діяльності організації описує з помилками, що не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання.

Шкала та критерії оцінювання розв'язування тестів

Кількість балів		Критерії оцінювання
денна	заочна	
3	6	Демонструє високий рівень формування компетентностей та досягнення результатів навчання
2	4-5	Демонструє достатній рівень формування компетентностей та досягнення результатів навчання
1	2-3	Демонструє задовільний рівень формування компетентностей та досягнення результатів навчання
0-0,5	0-1	Демонструє низький рівень формування компетентностей та досягнення результатів навчання

Шкала та критерії оцінювання виконання завдань самостійної роботи

Кількість балів		Критерії оцінювання
денна	заочна	
4	2	здобувач продемонстрував високий рівень знання теорій, методів і функцій мотиваційного менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навичок самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, критичності та самокритичності; навичок взаємодії; навичок обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; вірно описує зміст функціональних сфер діяльності організації. Загалом, здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
3	1,5	здобувач продемонстрував достатній рівень знання теорій, методів і функцій мотиваційного менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навичок самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, критичності та самокритичності; навичок взаємодії; навичок обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; вірно описує зміст функціональних сфер діяльності організації. Загалом, здобувач демонструє достатній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
2	1	здобувач продемонстрував середній рівень знання теорій, методів і функцій мотиваційного менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навичок самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, критичності та самокритичності; навичок взаємодії; навичок обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; зміст функціональних сфер діяльності організації описує з помилками. Загалом, здобувач демонструє середній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
1	0,5	здобувач продемонстрував задовільний рівень знання теорій, методів і функцій мотиваційного менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навичок самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, критичності та самокритичності; навичок взаємодії; має труднощі з обґрунтуванням дієвих інструментів мотивування персоналу організації; зміст функціональних сфер діяльності організації описує з помилками. Загалом, здобувач демонструє задовільний рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
0	0	відсутні виконані завдання самостійної роботи, що унеможливорює оцінку рівня досягнення здобувачем вищої освіти програмних результатів

Шкала та критерії оцінювання підготовки тез

Кількість балів	Критерії оцінювання
6-10	Тези відповідають програмі навчальної дисципліни (темі) за змістом; висвітлюють критичний та / або креативний підхід автора щодо дослідження обраної теми; оформлені згідно встановлених вимог; опубліковані / прийняті до друку під час проходження курсу. Загалом, здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
1-5	Тези відповідають програмі курсу (темі курсу) за змістом, але потребували значних доопрацювань, що унеможливило прийняття до друку під час проходження курсу вивчення навчальної дисципліни. Загалом, здобувач демонструє середній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
0	Тези не відповідають програмі навчальної дисципліни за змістом, що не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання.

Для здобувачів заочної форми здобуття освіти завдання самостійної роботи – позааудиторна контрольна робота. Кожен варіант містить 3 завдання, які оцінюються в 50 балів (максимально по 15 балів кожне теоретичне завдання та 20 – за практичне завдання).

Критерії оцінювання теоретичного питання

Кількість балів	Критерії оцінювання
12-15	питання розкриті у повному обсязі, присутній аналіз, самостійне бачення та наведені практичні приклади та дотримані вимоги щодо оформлення. Здобувач демонструє критичне, креативне мислення, дисциплінованість та обізнаність з теми. Загалом, здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання
9-11	загалом вірно викладена сутність питання, але могло бути викладене більш повніше. Спостерігається дотримання вимог до оформлення / деякі помилки в оформленні. Загалом, здобувач демонструє середній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
5-8	у змісті відповіді на завдання, спостерігаються помилкові судження / недостатньо повна інформація, відсутній самостійний аналіз. Присутні деякі помилки в оформленні. Загалом, здобувач демонструє задовільний рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання
4-0	у відповіді спостерігаються значні помилки, але здобувач орієнтується у сутності, змісті питань. Присутні помилки в оформленні. Все зазначене не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання.

Оцінювання практичного завдання

Кількість балів	Критерії оцінювання
18-20	документ про ініціалізацію проекту складений вірно, проект має практичне значення, дотримані вимоги щодо оформлення. . Загалом, здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
17 -15	загалом вірно складений документ про ініціалізацію, але є деякі помилки, бракує додаткової інформації. Загалом, здобувач демонструє середній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
14-10	у змісті документу про ініціалізацію спостерігаються помилкові судження, недостатньо повна інформація, відсутній самостійний аналіз, але практична значущість збережена. Загалом, здобувач демонструє задовільний рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
9-5	у документі про ініціалізацію спостерігаються значні помилки, але здобувач орієнтується у сутності, змісті, практична значущість збережена. Загалом, здобувач демонструє низький рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
0-4	завдання виконане на слабкому рівні, або допущені грубі помилки у виконанні, інформація наведена в документі є надто загальною. Все зазначене не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання.

12. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачено під час реалізації навчальної дисципліни

Не передбачено.

13. Політика навчальної дисципліни

- **щодо термінів виконання та перескладання до термінів виконання та перескладання:** усі завдання, передбачені робочою програмою, мають бути виконані та здані до залікового тижня;

- **щодо академічної доброчесності:** жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються. У випадку таких подій реагування відповідно до Кодексу академічної доброчесності Полтавського державного аграрного університету, Положення про запобігання та виявлення академічного плагіату в Полтавському державному аграрному університеті. Документи стосовно академічної доброчесності наведені на сторінці АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ПДАУ. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/content/akademichna-dobrochesnist>;

- **щодо відвідування занять:** відвідування занять є обов'язковим;

- **щодо зарахування результатів неформальної / інформальної освіти:** на здобувачів вищої освіти поширюється право про визнання результатів навчання, набутих у неформальній / інформальній освіті перед опануванням даного освітнього компонента, або в процесі його опанування. Визнання набутих результатів навчання або відмова у їх визнанні у разі опанування частини навчальної дисципліни відбувається за рішенням провідного викладача. Набуття відповідних результатів навчання можливе, зокрема, після успішного опанування курсів (з документальним підтвердженням) на різноманітних навчальних платформах, зокрема: Prometheus, Coursera тощо. Особливості неформального / інформального навчання регламентовані Положення про порядок визнання результатів навчання, здобутих у неформальній та інформальній освіті, здобувачами вищої освіти Полтавського державного аграрного університету.

- **щодо академічної мобільності:** здобувачі вищої освіти мають можливість реалізувати право на академічну мобільність відповідно до Положення про академічну мобільність учасників освітнього процесу в Полтавському державному аграрному університеті.

щодо оскарження результатів оцінювання: Порядок повторного проходження контрольних заходів регламентується Положенням про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти в Полтавському державному аграрному університеті.

14. Рекомендовані джерела інформації

Основні

6. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: : КОД, 2021. 440 с.

7. Вараксіна О.В., Карлінська О.Г., Петренко В.Р. Сучасні виклики менеджменту людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1749>

8. Вараксіна, О., Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, 2023. № 49.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>

9. Вараксіна, О., Сазонова, Т., Жигилій, О. (2025). Роль етики в конкурентній боротьбі та її вплив на репутацію та стійкість організації. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 44-49. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-6>

10. Вараксіна, О., Бархатов, І., & Індутний, А. (2025). Етапи розвитку демотивації персоналу та її вплив на організаційну ефективність в управлінському контексті. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-88>

Допоміжні

7. <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/84/72>

8. Малихін, О., Арістова, Н.О., Калініна, Л., Опалюк, Т. (2021). Розвиток soft skills серед потенційних працівників: теоретичний огляд найкращих міжнародних практик. *Постмодерні відкриття*, 12 (2), 210-232. <https://doi.org/10.18662/po/12.2/304>.

9. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с. URL: <http://surl.li/vcrfnl>

10. Сергеева Л.М., Просіна О.В., Ілляхова М.В. Творчість як фактор мотивації досягнень: навчальний посібник. Біла Церква, ТОВ «Білоцерківдрук». 2023. 124 с. URL: <http://surl.li/vqrxha>

11. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОППО, 2018. 180 с.

Інформаційні ресурси

1. URL: www.kmu.gov.ua – Кабінет міністрів України

2. URL: www.rada.gov.ua – Верховна Рада України

3. URL: www.management.com.ua – Інтернет-портал для управлінців