УДК: 378.12:331.101.3(477)

https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-552-566

Жукова Тетяна Адольфівна аспірант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, https://orcid.org/0009-0000-5319-9939

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТІКИ ДЛЯ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ

Анотація. У статті досліджується мотивація праці науково-педагогічних працівників у системі вищої освіти України в умовах соціально-економічних трансформацій та їхнього впливу на ефективність освітнього процесу. Аналізується динаміка змін мотиваційної політики, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, зокрема фінансові заохочення, можливості кар'єрного зростання, академічну автономію та професійне визнання. Окрему увагу приділено взаємозв'язку між рівнем мотивації працівників та якістю надання освітніх послуг, що є ключовим фактором успішного функціонування системи вищої освіти.

Автор проводить порівняльний аналіз чинної системи стимулювання у сфері вищої освіти та в інших галузях економіки, визначаючи ключові проблеми та потенційні напрями вдосконалення. Запропоновано алгоритм удосконалення мотиваційної політики, що базується на індивідуальному підході, розвитку професійних компетентностей та створенні сприятливих умов для кар'єрного зростання. Значна увага приділяється переходу до гнучких механізмів фінансування та стимулювання, які сприяють підвищенню професійної мобільності викладачів, залученню до міжнародних академічних програм і проєктів, а також створенню конкурентоспроможного середовища у закладах вищої освіти.

Стаття також містить аналіз міжнародного досвіду в питаннях мотивації науково-педагогічних працівників, зокрема моделей країн із високим рівнем автономії університетів, що застосовують ефективні механізми матеріального й нематеріального стимулювання. Визначено ключові аспекти, які можуть бути адаптовані до українських реалій, а також сформульовано конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці в закладах вищої освіти України.

Ключові слова: мотивація праці, науково-педагогічні працівники, система вищої освіти, соціально-економічні фактори, стимулювання, кар'єрне зростання, індивідуальний підхід, професійна мобільність, ефективність праці.

Zhukova Tetiana Adolfivna PhD student, Odesa National Economic University, Odesa, https://orcid.org/0009-0000-5319-9939

DEVELOPMENT OF A MOTIVATION POLICY STRATEGY FOR ACADEMIC AND TEACHING STAFF IN Ukraine: MODERN APPROACHES AND INNOVATIVE METHODS

Abstract. The article explores the motivation of academic staff in Ukraine's higher education system amid socio-economic transformations and their impact on the effectiveness of the educational process. It examines the dynamics of changes in motivation policies that integrate both material and non-material incentives, including financial rewards, career advancement opportunities, academic autonomy, and professional recognition. Special attention is given to the relationship between employees' motivation levels and the quality of educational services, which is a key factor in the successful functioning of the higher education system.

The author conducts a comparative analysis of the current incentive system in higher education and other economic sectors, identifying key challenges and potential areas for improvement. A motivation policy enhancement algorithm is proposed, focusing on an individualized approach, professional competency development, and the creation of favorable conditions for career growth. Considerable attention is paid to transitioning to flexible funding and incentive mechanisms that enhance faculty mobility, facilitate participation in international academic programs and projects, and foster a competitive environment within higher education institutions.

The article also analyzes international experience in motivating academic staff, particularly models from countries with high levels of university autonomy that implement effective material and non-material incentive mechanisms. Key aspects that could be adapted to Ukrainian realities are identified, along with specific recommendations for improving the motivation system in Ukraine's higher education institutions.

Keywords: work motivation, academic staff, higher education system, socio-economic factors, incentives, career advancement, individualized approach, professional mobility, work efficiency.

Постановка проблеми. Мотивація праці є одним із ключових факторів, що визначають ефективність професійної діяльності науково-педагогічних працівників у системі вищої освіти. Вона охоплює різноманітні аспекти, такі як, матеріальні, організаційні, концептуальні та індивідуальні компоненти. Існуюча система стимулювання науково-педагогічних працівників в Україні базується на формальних кількісних показниках, що не завжди відповідають реальним потребам освітян та не стимулюють інноваційність і професійний розвиток. Це створює значні протиріччя між вимогами, що ставляться до викладачів, і мотиваційними механізмами, що надаються. Необхідність оптимізації мотиваційних механізмів є актуальною, оскільки традиційний підхід до мотивації, що зосереджується лише на фінансових аспектах, не враховує професійний розвиток, науково-педагогічну мобільність та інші соціальні та індивідуальні аспекти діяльності. Актуальним є розробка нового алгоритму мотивації праці, що поєднує кількісні та якісні складові мотиваційної

політики, здатного враховувати інтереси всіх учасників освітнього процесу. Таким чином, проблема полягає в необхідності створення нової стратегії мотивації праці науково-педагогічних працівників, яка повинна забезпечити баланс між фінансовими, організаційними та індивідуальними факторами, сприяти підвищенню ефективності освітнього процесу та розвитку професійної активності викладачів. Це вимагає розробки комплексного алгоритму мотивації, що враховує сучасні тенденції в освіті, соціально-економічному середовищі та індивідуальних потребах науково-педагогічного персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема мотивації науково-педагогічного персоналу у вищій освіті є предметом активного наукового дослідження, оскільки ефективне управління мотивацією викладачів є важливим фактором підвищення якості освітнього процесу та забезпечення стійкого розвитку закладів вищої освіти (ЗВО). Дослідження таких авторів, як О. Бойко та Г. Кравченко [1], А. Козинець [2] підтверджують, що мотиваційна система у ЗВО повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Фінансові стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, премії та гранти, відіграють ключову роль у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Водночас, згідно з дослідженням О. Дороніної [3], під час військових викликів особливе значення набувають додаткові соціальні гарантії та підтримка викладачів. Питання методів формування мотивації науково-педагогічних працівників розглядається у працях О. Браславської та О. Проценко [4]. Автори акцентують увагу на розвитку внутрішньої мотивації викладачів через можливості професійного розвитку, підвищення кваліфікації та міжнародну співпрацю. Водночас В. Табачук [5] зазначає, що ефективна мотиваційна модель передбачає створення сприятливого освітнього середовища та можливості кар'єрного зростання. Значний внесок у вивчення нематеріальних аспектів мотивації зробили іноземні дослідники. Наприклад, у роботі M. Beardsley та співавторів [6] досліджено вплив кризових умов на мотивацію викладачів до використання цифрових технологій у навчальному процесі. Дослідження Han J. та співавторів [7] демонструє, що рівень задоволеності викладачів своєю діяльністю значною мірою залежить від балансу між робочим навантаженням та доступними ресурсами. У роботах A. Salas-Vallina, J. Alegre та Á. López-Cabrales [8] зазначається, що підходи до управління людськими ресурсами та залучене лідерство відіграють ключову роль у підвищенні рівня добробуту викладачів та їх продуктивності. У дослідженні L. Sułkowski та співавторів [9] аналізується вплив механізмів оцінки персоналу на мотивацію викладачів, зокрема питання громадського обговорення результатів їхньої діяльності. Загалом, аналіз наукових джерел свідчить про необхідність комплексного підходу до управління мотивацією у сфері вищої освіти, який включає фінансові, соціальні та професійні стимули. Важливим аспектом є також адаптація мотиваційних механізмів до сучасних викликів, зокрема цифровізації та глобальних кризових явищ.

Мета статті – обґрунтування теоретичних і практичних підходів до вдосконалення механізму підвищення мотивації праці науково-педагогічного

персоналу в Україні та підвищення його ефективності. Завданнями дослідження є: (1) проаналізувати існуючі механізми регулювання та стимулювання мотивації праці науково-педагогічного персоналу в закладах вищої освіти України; (2) розробити стратегію (алгоритм) підвищення мотивації праці науково-педагогічних працівників з урахуванням соціально-економічних та організаційних факторів; (3) оцінити ефективність запропонованих заходів і механізмів мотивації в контексті підвищення якості освітньої та наукової діяльності.

Виклад основного матеріалу. Мотиваційна парадигма має декілька вимірів активності, визначаючи зацікавленість інституцій у підвищенні ефективності праці в конкретній сфері діяльності. Рівень мотиваційної активності залежить від багатьох факторів, але ключовим залишається чинник становлення та розвитку фахівця як ефективної одиниці соціально-економічної системи.

Теоретичний кластер досліджень мотивації праці науково-педагогічних працівників репрезентований аналізом статистичних даних, звітами та стратегіями професійної активності. Варто зазначити, що процес накопичення даних є безперервним і характеризується змінністю кількісних показників. Постійна мінливість соціально-економічних характеристик фактично миттєво впливає на механізми мотивації, змінюючи як формат її пропозиції, так і запити працівників щодо її реалізації [4].

Практичний сегмент досліджень означеної проблеми орієнтований на забезпечення діалогу між усіма учасниками соціально-економічного життя. Концепція мотивації праці розглядається як у форматі організації цього процесу, так і в аспекті сприйняття. У процесі практично-наукового розгляду механізмів мотивації праці науково-педагогічного персоналу важливо зберігати баланс між запитом та пропозицією заохочувальних заходів (табл. 1).

Таблиця 1

Охоплення учасників концепції мотивації праці практично-науковим кластером досліджень

Категорія учасників	Фокус емпіричних досліджень щодо мотивації праці
Соціально-економічна інституція	Аналізуються фактори, що визначають основи для створення матеріальних і нематеріальних стандартів, затверджених державними органами (МОН України, УЦОЯО тощо);
Роботодавець	Досліджується організація, формат і ефективність механізмів стимулювання та заохочення, реалізованих через адміністративні рішення закладів вищої освіти;
Професійна спільнота	Визначаються структуровані дані щодо проведення мотиваційних заходів, а також зворотний зв’язок про їхню ефективність від трудових колективів, профспілок тощо.
Працівник	Дослідження ґрунтуються на індивідуальних запитах щодо пріоритетів у сфері мотивації, а також на відгуках про реалізовані проєкти мотиваційної політики у закладах вищої освіти.

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Розробка стандартів мотиваційної політики повинна враховувати національні соціально-економічні особливості та специфіку розвитку освітньої сфери. Формування мотивації виключно в межах системи вищої освіти є неправильним підходом. Мотивація в сучасному соціокультурному просторі є важливим чинником економічної діяльності та соціального життя, визначаючи розвиток професійних показників та загальний прогрес галузі. Тому алгоритми мотивації науково-педагогічних працівників слід розробляти з урахуванням соціально-економічних реалій та моделей мотивації праці. Наприклад, порівняння впливу соціально-економічних чинників на мотивацію праці в сфері освіти та послуг (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика впливу соціально-економічних чинників на мотивацію праці у сфері освіти та послуг

Компонент мотивації	Освітня галузь	Сфера послуг
Організаційно-цільовий	Мотивація базується на оцінці загальної успішності освітнього процесу, що забезпечується закладом, без обов'язкової персоналізації внеску викладачів.	Мотивація реалізується через прагматичний підхід: колективний або індивідуальний результат визначає винагороду, що ґрунтується на законах бізнесу та підприємництва.
Концептуально-ціннісний	Основою мотивації є розвиток освітнього процесу, створення сприятливого середовища для якісного навчання та впровадження ефективних освітніх стратегій.	Мотивація визначається ринковими умовами, що базуються на конкуренції та постійному прагненні до покращення результатів діяльності.
Людиновимірно-індивідуальний	Викладачі потребують довгострокових мотиваційних механізмів, оскільки їхня робота має тривалий, сталий характер і не обмежується окремими етапами навчального процесу.	Мотивація в сфері послуг здебільшого ситуативна, орієнтована на досягнення короткострокових результатів, що пов'язано з динамікою робочих процесів та умовами праці.

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Система вищої освіти ґрунтується на балансі кількісних показників професійної активності та якості освіти, яка забезпечується науково-педагогічним працівником.

Класичний підприємницький алгоритм мотивації за результативністю роботи (бонуси та преміювання за перевиконання запланованих показників) впроваджувати в освітній сфері недоцільно.

Водночас повна елімінація конкретних досягнень науково-педагогічного працівника є невиправданою через знецінення особистісного внеску викладача-науковця в освітній процес. Оптимальним підходом є синергія кількісних та якісних елементів мотиваційного механізму (табл. 3).

Таблиця 3

Синергія кількісних та якісних аспектів мотиваційного механізму у закладах вищої освіти

Фактор мотивації НПП	Особливості впливу в професійній діяльності викладача-науковця
Фінансовий	Усунення дисбалансу між фіксованими кількісними показниками оплати праці та якісними аспектами професійного розвитку.
Організаційний	Відхід від формального нагромадження обов'язків на користь гнучкого управління робочим часом і ресурсами для покращення якості професійного зростання.
Індивідуальний	Заміна адміністративно-централізованого підходу на децентралізовану модель організації роботи, що підкреслює особистісну мотивацію та професійну значущість.

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Сучасна система вищої освіти в Україні формує оплату праці науково-педагогічних працівників, орієнтуючись переважно на кількісні показники. Водночас їхнє перевиконання не завжди посилює мотивацію, а низький рівень зарплат сприяє викривленому уявленню про матеріальні стимули як домінантний фактор.

Поступова відмова від виключно матеріальних механізмів мотивації потребує подолання організаційно-функціональних викликів [10, с. 166]. Досвід розвинених країн демонструє ефективність інтеграції нематеріальних стимулів, таких як професійний розвиток і науково-педагогічна мобільність.

Добре вмотивована робоча сила сприяє інноваціям, економічному зростанню та спільній конкурентоспроможності країни, оскільки ідеї, створені людьми, стають більш цінними, ніж природні ресурси [11, с.199].

Серед практичних рекомендацій важливим є перехід від традиційної моделі фінансового забезпечення до індивідуально орієнтованого підходу, який передбачає можливість самостійного пошуку додаткових ресурсів викладачами-науковцями (табл. 4).

Таким чином, забезпечення соціально-економічної свободи науково-педагогічного працівника є ключовим механізмом ефективного функціонування мотиваційної парадигми в українській системі вищої освіти.

Розроблення стратегії підвищення мотивації та ефективності праці науково-педагогічних працівників є ключовим напрямом розвитку вищої

освіти в Україні. У процесі трансформації освітньої парадигми традиційні командно-адміністративні підходи, засновані на кількісних показниках, поступаються місцем людиноорієнтованій моделі. Це зумовлює потребу у створенні практично-орієнтованого алгоритму мотиваційної політики.

Таблиця 4

Механізми зменшення домінування матеріального чинника у мотивації праці НПП

Практичний механізм	Форми реалізації	Значення для викладача-науковця
Пошук альтернативних джерел фінансового стимулювання	- участь у грантових програмах; - поєднання науково-педагогічної діяльності з підприємницькою або консультативною роботою; - академічна мобільність.	- розширення можливостей фінансової незалежності; - вихід за межі традиційного уявлення про викладача як працівника бюджетної сфери.
Впровадження компенсаційних форм матеріальної мотивації	- підвищення кваліфікації у сфері фінансової грамотності; - використання професійного статусу для популяризації освіти та науки.	- підвищення престижу науково-педагогічної професії; - формування довгострокової фінансової стабільності.
Розвиток індивідуальної фінансової грамотності	- Навчання стратегій фінансового планування; - Самостійний пошук додаткових джерел доходу в межах професійної діяльності	- Усвідомлення важливості фінансової самодостатності; - Підвищення рівня особистої та професійної незалежності

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Уніфікація мотиваційних стандартів можлива лише за умови високого рівня розвитку системи вищої освіти та узгодженості освітніх інституцій [12]. Важливим є також врахування економічних і соціальних реалій, адже без цього стратегічне планування мотивації залишатиметься декларативним і не сприятиме професійному зростанню викладачів-науковців.

Оптимальним підходом у сучасних умовах є практично-орієнтований алгоритм мотивації, який забезпечує гнучкість в умовах нестабільності системи вищої освіти. Його головною перевагою є здатність узгоджувати суперечності соціально-економічного характеру у динамічному середовищі (рис. 1).

Гнучкість алгоритму – можливість варіювати кількісними показниками, які закладаються в основі матеріального та нематеріального заохочення викладача-науковця залежно від поточного стану ринкової ситуації та позицій освітньої сфери

Фундаментальність алгоритму – сталість і незмінність якісних принципів формування механізмів мотивації праці науково-педагогічного персоналу незалежно від змінних розвитку економічних чи освітніх показників

Рис. 1 Основні принципи алгоритму мотивації праці в динамічному соціально-економічному просторі

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

В українській системі вищої освіти мотивація науково-педагогічних працівників здебільшого реалізується через оперативно-практичний підхід. Це зумовлено нестабільністю розвитку освітньої сфери, що потребує гнучких та швидких механізмів реагування на виклики. У такому контексті мотивація здебільшого набуває ситуативного характеру, орієнтованого на задоволення актуальних соціально-економічних потреб освітян.

Алгоритм підвищення мотивації виступає як структурований порядок дій, спрямований на створення оптимальних умов для професійної діяльності викладачів. Його побудова базується на сукупності ключових параметрів, які визначають рівень масштабності та інтенсивності реалізації мотиваційної політики у сфері вищої освіти (рис. 2).

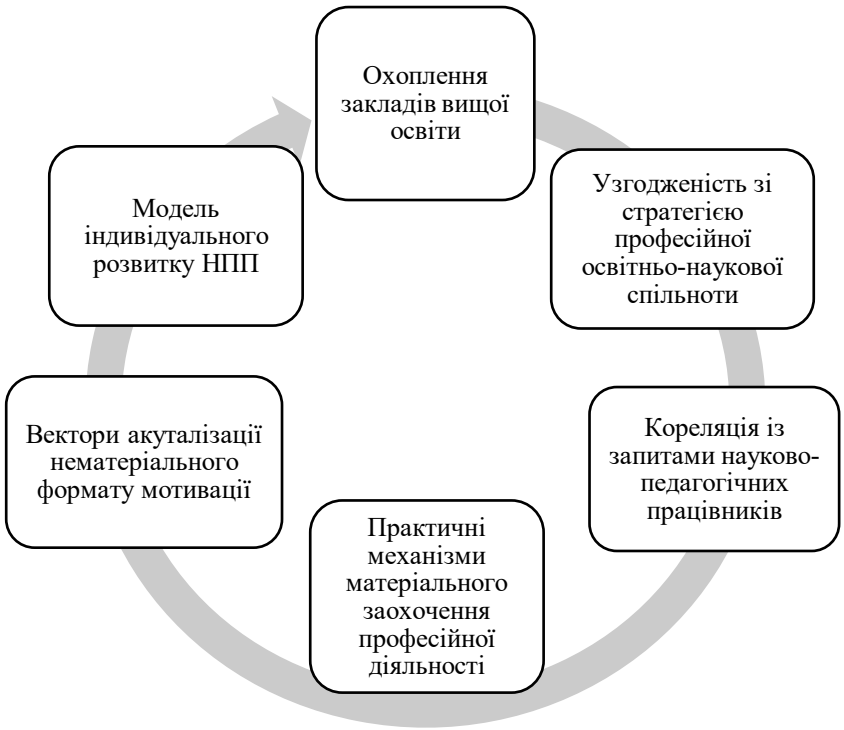


Рис. 2 Структурні характеристики алгоритму мотивації праці викладачів-науковців

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Важливим елементом алгоритму мотиваційної політики є взаємодія з професійною спільнотою. В Україні традиційно діють профспілки, які представляють інтереси науково-педагогічних працівників і вносять пропозиції щодо покращення умов їхньої діяльності.

У процесі підвищення мотивації праці освітян професійна спільнота повинна відігравати ініціативну роль, пропонуючи ефективні механізми вдосконалення мотиваційного середовища. Оскільки всі реформи у сфері вищої освіти потребують погодження з профспілками, їхня участь у формуванні мотиваційної політики має важливе практичне значення.

Для розроблення алгоритму підвищення ефективності праці у вищій освіті необхідно проаналізувати всі можливі взаємодії між учасниками освітнього процесу, щоб забезпечити комплексний та збалансований підхід до мотивації (рис. 3).

науково-педагогічний працівник – державні відомства та агенції системи вищої освіти

науково-педагогічний працівник – професійна спільнота (професійна спілка, трудовий колектив, наукові та освітні спільноти)

науково-педагогічний працівник – адміністрація закладу вищої освіти

науково-педагогічний працівник – професорсько-викладацький склад університету

науково-педагогічний працівник – колектив структурного підрозділу

науково-педагогічний працівник – здобувачі вищої освіти

науково-педагогічний працівник – стейкхолдери освітнього процесу вищої школи

Рис. 3 Алгоритм взаємодії між учасниками освітнього простору в контексті підвищення продуктивності праці

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Загалом, підвищення ефективності праці у сфері вищої освіти ґрунтується на формуванні комплексної мотиваційної системи, що залучає всіх учасників освітнього процесу та зацікавлені сторони. Організаційна модель

мотивації поєднує централізовані механізми з автономними підходами, забезпечуючи гнучкість і баланс між регулюванням і професійною свободою (рис.4).

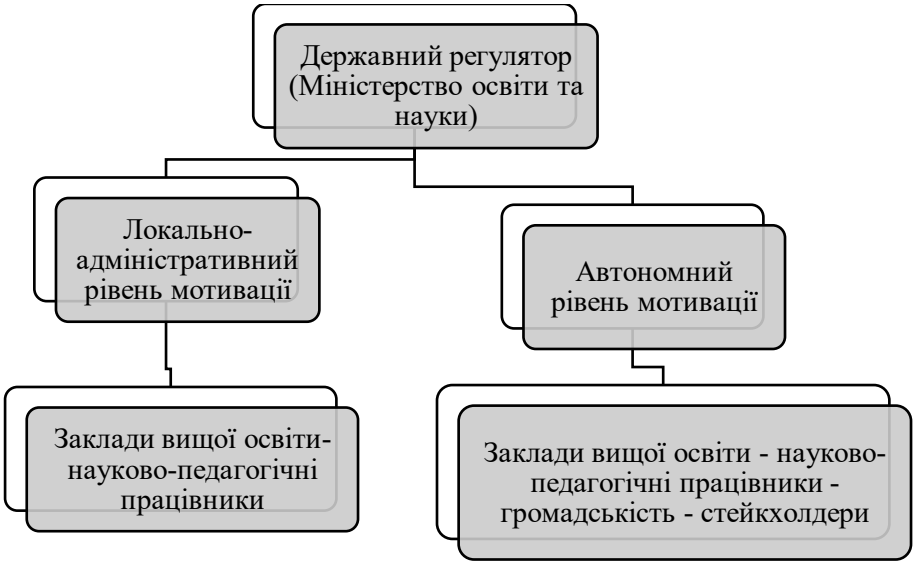


Рис. 4 Алгоритми мотиваційної політики в кластері вищої освіти
Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Ефективність мотиваційної політики у вищій освіті залежить від здатності викладачів орієнтуватися в освітньо-науковому середовищі, формувати коло однодумців і підтримувати здорову конкуренцію, що сприяє професійному зростанню. Важливим фактором також є співпраця, яка дозволяє об'єднувати зусилля для підвищення освітнього потенціалу.

Алгоритм мотивації науково-педагогічних працівників охоплює:

- оптимізацію розподілу обов'язків;
- розвиток корпоративної культури;
- удосконалення кар'єрного зростання.

Підвищення ефективності праці у вищій освіті потребує комплексної мотиваційної моделі, що враховує інтереси всіх учасників освітнього процесу. Баланс між централізованими ініціативами та автономними підходами забезпечує ефективну взаємодію державного регулювання та індивідуальних стимулів.

Реформування вищої освіти в Україні вимагає нових стратегій мотивації викладачів, враховуючи нестабільність освітньої системи, економічні трансформації та необхідність адаптації до ринкових умов. Практичне застосування алгоритму підвищення мотивації науково-педагогічних працівників (табл. 5)

Таблиця 5

Практичне застосування алгоритму підвищення мотивації науково-педагогічних працівників

Етап	Опис дій	Інструменти реалізації
1. Ідентифікація потреб та очікувань	Аналіз чинників мотивації викладачів та визначення ключових запитів	Опитування, інтерв'ю, аналіз даних, соціологічні дослідження
2. Формування багаторівневої системи стимулювання	Розробка механізмів заохочення на різних рівнях	Державні та університетські програми підтримки, гранти, премії, підвищення кваліфікації
3. Запровадження кар'єрного планування	Визначення чітких критеріїв кар'єрного зростання та можливостей розвитку	Кар'єрні карти, наставництво, міжнародні освітні проєкти
4. Фінансова децентралізація та пошук джерел фінансування	Диверсифікація джерел фінансування освітньої діяльності	Грантові програми, партнерські проєкти з бізнесом, механізми співфінансування
5. Зміцнення комунікаційної взаємодії	Розвиток системи ефективного обміну інформацією та досвідом	Освітні форуми, внутрішні комунікаційні платформи, співпраця між викладачами та здобувачами освітніх послуг
6. Підвищення соціального статусу викладача	Створення умов для визнання та популяризації досягнень	Система рейтингування, інформаційна підтримка успішних кейсів, медіа-просування

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Алгоритм мотивації забезпечує комплексний підхід, поєднуючи матеріальне стимулювання, кар'єрний розвиток і соціальне визнання.

Важливо фіксувати результати мотиваційних заходів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Державні освітні інституції спираються на статистичні дані, тоді як науково-освітній дискурс використовує результати досліджень за участі науково-педагогічної спільноти.

Попри свою специфіку, мотивація праці у вищій освіті має чіткі економічні характеристики та оцінюється через різні показники ефективності (табл. 6)

Таблиця 6

Мотивація в парадигмі ефективності праці в системі вищої освіти

Формула ефективності та її тлумачення	Специфіка використання для науково-педагогічного працівника
Еф = З/Р Ефективність як відношення затрат (З) до одержаних результатів (Р), що відображає економічність використання засобів і ресурсів (ефективність тим вища, чим менші витрати дозволяють одержати один і той самий результат)	- базова модель формування економічного підґрунтя мотиваційного компоненту в системі вищої освіти, що є продовженням стандартів оплати праці науково-педагогічних працівників відповідно до нормативних вимірів. Це регресивний показник, орієнтований на принцип забезпечення без акцентування на розвитку та інноваціях в системі оплати праці та винагород за професійну активність; - ця формула ефективності є більш притаманною для державної політики в сфері вищої освіти та характерною для діяльності інституційних відомств.
Еф = Ц/П Ефективність як відношення цілей (Ц) до реальних потреб, проблем, запитів (П), що відображає рівень раціональності сформованих цілей (ефективність тим вища, чим в більшій мірі цілі забезпечують вирішення реальних проблем)	- прагматичний підхід, який активно використовується в економічній моделі, орієнтованій на збалансування витрат у конкретній сфері суспільної діяльності. Пріоритетність потреб та запитів розширює потенціал для стимулювання продуктивності праці, залучаючи побажання науково-педагогічної спільноти; - формула служить практичним орієнтиром для закладів вищої освіти, оскільки вона дозволяє структурувати матеріальні витрати поточного бюджету університету.
Еф = Р/Ц Ефективність як відношення результатів (Р) до визначених цілей (Ц), що виражає ступінь реалізації цілей діяльності (ефективність тим вища, чим більшою мірою результати відповідають цілям)	- прогресивний формат мотиваційної складової в системі ефективності праці, який фактично руйнує лінійну схему економічної активності в системі оплати праці науково-педагогічного персоналу. Пріоритетність цільового виміру над реальними показниками результату дозволяє актуалізувати потенційні та відтерміновані принципи освітньої активності; - формула використовується в розвинених соціально-економічних системах завдяки своїй гнучкості та універсальності, що дозволяє її застосовувати в усіх структурно-організаційних вимірах вищої освіти.

Джерело: розробка автора за підсумками власного дослідження

Сучасному виміру ефективності мотивації праці в українській вищій освіті заважає низка факторів. Мінливість соціокультурних умов впливає на учасників освітнього процесу, створюючи невизначеність у поглядах на мотивацію професійної діяльності. Завдяки внутрішньому рейтингуванню професійної активності можна створити механізм заохочення науково-педагогічних працівників. Також важливо впроваджувати міжнародний досвід у галузі мотивації для професійного зростання.

Висновки. Аналіз теорії мотивації праці науково-педагогічних працівників показує, що мотиваційні механізми мають бути гнучкими та адаптованими до умов сучасного соціально-економічного середовища, де важливо враховувати не тільки індивідуальні потреби, а й загальні соціально-економічні тенденції.

Практична реалізація мотиваційних стратегій вимагає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, що підкріплюються державними ініціативами та університетськими програмами, які стимулюють професійний ріст і мобільність працівників у науково-педагогічній сфері.

Порівняльний аналіз мотивації у різних секторах економіки дозволяє зрозуміти, що освітній процес потребує спеціального підходу, адже мотивація в освіті має більш тривалий і стабільний характер, що значно відрізняється від підходів, що застосовуються в інших сферах.

Ефективність мотивації науково-педагогічного персоналу не можна оцінювати тільки через призму фінансових показників. Важливим є забезпечення балансу між кількісними та якісними аспектами мотивації, які включають професійний розвиток, кар'єрні перспективи, а також індивідуальні мотиваційні фактори викладачів.

Алгоритм покращення мотивації має бути багатогранним, поєднуючи матеріальні стимули з індивідуальними та організаційними аспектами, враховуючи як потреби викладачів, так і зміни в освітньому середовищі.

Міжнародний досвід свідчить про важливість включення людиноорієнтованих підходів у мотиваційні стратегії для науково-педагогічних працівників, що передбачає не тільки визнання досягнень викладачів, а й розвиток фінансової грамотності та створення умов для професійної самореалізації.

Розробка стратегії мотивації в системі вищої освіти в Україні має враховувати зміни в економічних умовах та соціальних потребах, а також включати елементи, які сприятимуть не тільки професійному розвитку, а й соціальному визнанню науково-педагогічних працівників.

Отже, впровадження ефективних механізмів мотивації в системі вищої освіти потребує оптимального балансу між різними типами стимулів та орієнтації на довгострокові стратегії розвитку, що дозволить підвищити ефективність освітнього процесу в Україні.

Література:

1. Бойко О., Кравченко Г. Система мотивації професійної діяльності науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2021. URL: https://surl.li/pinukl (дата звернення: 31.01.2025).

2. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 166–175. URL: https://surl.li/zggixv (дата звернення: 31.01.2025).

3. Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни». *Empirio*. 2025. № 2. P. 116-125. URL: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125 (дата звернення: 31.01.2025).

4. Браславська О., Проценко О. Методи та прийоми формування мотивації до професійної діяльності у майбутніх педагогів. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2024. № 2. С. 36–45. URL: https://surl.li/llpxhg (дата звернення: 31.01.2025).

5. Табачук В. Концептуальні засади формування сучасної моделі мотивації у закладах вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: https://surl.li/rowbit (дата звернення: 31.01.2025).

6. Beardsley M., Albó L., Aragón P., Hernández-Leo D. Emergency education effects on teacher abilities and motivation to use digital technologies. *British Journal of Educational Technology.* 2021. № 52. С. 1455–1477. URL: https://surl.li/gpixtc (date of access: 15.02.2025).

7. Han J., Yin H., Wang J., Zhang J. Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement and job satisfaction. *Educational Psychology*. 2020. № 40. С. 318–335. URL: https://surl.li/wgalrc (date of access: 15.02.2025).

8. Salas-Vallina A, Alegre J, López-Cabrales Á. The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*. 2021. № 60. С. 333–347. URL: https://surl.li/kloqqi (date of access: 15.02.2025).

9. Sułkowski L., Przytuła S., Borg C., Kulikowski K. Performance Appraisal in Universities – Assessing the Tension in Public Service Motivation (PSM). *Education Sciences*. 2020. № 10. URL: https://surl.li/rxnjyr (date of access: 15.02.2025).

10. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 166–175. URL: https://surl.li/zggixv (дата звернення: 31.01.2025).

11. Zasorina H., Karpenko A. Estimation of Human Capital Developmant in Ukraine. *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence*. 2022. P. 197–207. URL: https://surl.li/dkeojh (date of access: 15.02.2025).

12. Лукіянчук А. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників: методичні рекомендації. Біла Церква: БІНПО ДЗВО УМО. 2020. 46 с. URL: https://surl.li/dpalgp (дата звернення: 31.01.2025).

References:

1. Boiko, O., & Kravchenko, H. (2021). System of motivation for professional activity of scientific and pedagogical workers in higher education institutions. Modern Problems of Enterprise Management: Theory and Practice. URL: https://surl.li/pinukl (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].

2. Kozynets, A. (2022). Functional features of motivation management of employees in higher education institutions. Bulletin of Khmelnytskyi National University: Economic Sciences, 2, 166–175. URL: https://surl.li/zggixv (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].

3. Doronina, O. (2025). Management of personnel motivation in higher education institutions in Ukraine: Challenges and priorities in wartime conditions. Empirio, 2, 116-125. URL: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125 (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].

4. Braslavska, O., & Protsenko, O. (2024). Methods and techniques for forming motivation for professional activity in future teachers. Collection of Scientific Works of Uman State Pedagogical University, 2, 36–45. URL: https://surl.li/llpxhg (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].

5. Tabachuk, V. (2024). Conceptual principles of forming a modern motivation model in higher education institutions. Economy and Society, 65. URL: https://surl.li/rowbit (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].

6. Beardsley, M., Albó, L., Aragón, P., & Hernández-Leo, D. (2021). Emergency education effects on teacher abilities and motivation to use digital technologies. British Journal of Educational Technology, 52, 1455–1477. URL: https://surl.li/gpixtc (date of access: 15.02.2025).

7. Han, J., Yin, H., Wang, J., & Zhang, J. (2020). Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement, and job satisfaction. Educational Psychology, 40, 318–335. URL: https://surl.li/wgalrc (date of access: 15.02.2025).

8. Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. Human Resource Management, 60, 333–347. URL: https://surl.li/kloqqi (date of access: 15.02.2025).

9. Sułkowski, L., Przytuła, S., Borg, C., & Kulikowski, K. (2020). Performance appraisal in universities – assessing the tension in Public Service Motivation (PSM). Education Sciences, 10. URL: https://surl.li/rxnjyr (date of access: 15.02.2025).

10. Kozynets A. Functional Features of Employee Motivation Management in Higher Education Institutions. Bulletin of Khmelnytskyi National University: Economic Sciences. 2022. No. 2. pp. 166–175. URL: https://surl.li/zggixv (accessed: 31.01.2025).

11. Zasorina H., Karpenko A. Estimation of Human Capital Developmant in Ukraine. *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence*. 2022. P. 197–207. URL: https://surl.li/dkeojh (date of access: 15.02.2025).

12. Lukianchuk, A. (2020). Motivation of professional activity of pedagogical workers: Methodical recommendations. Bila Tserkva: BINPO DZVO UMO. 46 p. URL: https://surl.li/dpalgp (date of access: 31.01.2025). [in Ukrainian].