



УДК 331.101.3:378-047.58(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-584-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-584-594)

Жукова Тетяна Адольфівна аспірант, Одеський національний економічний університет, вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65000, <https://orcid.org/0009-0000-5319-9939>

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. У цій статті досліджуються теоретичні аспекти та практичні рекомендації щодо моделювання системи мотивації праці у закладах вищої освіти України. Розглядаються сучасні підходи до мотивації науково-педагогічного персоналу, аналізуються фактори впливу на ефективність праці викладачів, та пропонуються шляхи удосконалення системи мотивації в умовах цифровізації освіти. Сучасний заклад вищої освіти є динамічним середовищем, успіх якого залежить від багатьох факторів, серед яких особливе місце посідає мотивація праці науково-педагогічного персоналу. Ефективна система мотивації є ключем до підвищення якості освітнього процесу, стимулювання наукових досліджень та загального розвитку закладу. Мета даного дослідження полягає в розробці комплексу теоретико-практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи мотивації праці науково-педагогічних працівників в українських закладах вищої освіти. Дослідження охоплює широкий спектр мотиваційних факторів, що впливають на становлення науково-педагогічного персоналу. Особлива увага приділяється шляхам підвищення внутрішньої мотивації викладачів до розвитку цифрової компетентності, що є критично важливим у сучасному інформаційному суспільстві. На основі проведеного аналізу розроблена класифікація мотивації праці науково-педагогічних працівників, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори, а також соціально-психологічні особливості індивідуумів. По результатам дослідження сформовані рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці в закладах вищої освіти для створення сприятливого мотиваційного середовища, задля підвищення ефективності роботи науково-педагогічних працівників та загального розвитку закладу. Окремо акцентується на необхідності гнучкої адаптації системи мотивації до сучасних реалій, включаючи виклики, пов'язані з дистанційним навчанням, інтеграцією нових цифрових технологій у навчальний процес і воєнним станом на території України.





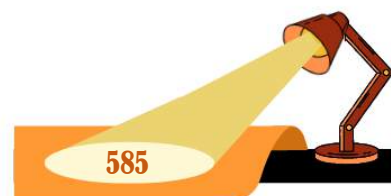
Ключові слова: мотиваційні стратегії, ефективність праці, управління персоналом, освітня політика, кадрове планування.

Zhukova Tetiana Adolfivna PhD student, Odesa National Economic University, St. Preobrazhenska, build. 8, Odesa, 65000, <https://orcid.org/0009-0000-5319-9939>

MODELING OF THE WORK MOTIVATION SYSTEM IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION: THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR UKRAINIAN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

Abstract. This article examines theoretical aspects and practical recommendations for modeling the work motivation system in higher education institutions of Ukraine. Modern approaches to the motivation of scientific and pedagogical staff are considered, factors affecting the effectiveness of teachers' work are analyzed, and ways to improve the motivation system in the conditions of digitalization of education are proposed. A modern institution of higher education is a dynamic environment, the success of which depends on many factors, among which the motivation of the scientific and pedagogical staff occupies a special place. An effective motivation system is the key to improving the quality of the educational process, stimulating scientific research and the general development of the institution. The purpose of this study is to develop a set of theoretical and practical recommendations aimed at improving the system of motivation for the work of scientific and pedagogical workers in Ukrainian institutions of higher education. The study covers a wide range of motivational factors affecting the formation of scientific and pedagogical personnel. Special attention is paid to ways of increasing the internal motivation of teachers to develop digital competence, which is critically important in the modern information society. Based on the analysis, a classification of the work motivation of scientific and pedagogical workers was developed, which takes into account both material and non-material factors, as well as social and psychological characteristics of individuals. Based on the results of the study, recommendations were made for improving the work motivation system in institutions of higher education to create a favorable motivational environment, to increase the efficiency of the work of scientific and pedagogical workers and the general development of the institution. Special emphasis is placed on the need for flexible adaptation of the motivation system to modern realities, including challenges related to distance learning, the integration of new digital technologies into the educational process, and the state of war on the territory of Ukraine.

Keywords: motivational strategies, labor efficiency, personnel management, educational policy, personnel planning.





Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку суспільства, особливо в контексті військових дій на території України, заклади вищої освіти стикаються з низкою викликів, які впливають на їхню здатність ефективно функціонувати. Ефективність роботи будь-якої організації, зокрема закладу вищої освіти, значною мірою залежить від рівня мотивації її працівників. В умовах постійних змін і зростаючих вимог до якості освітніх послуг, питання мотивації науково-педагогічного персоналу набуває особливої актуальності. Необхідність розробки ефективних систем мотивації зумовлена як внутрішніми факторами (конкуренція між закладами вищої освіти, зміна цінностей молоді), так і зовнішніми (соціально-економічні умови, державна політика в галузі освіти).

Проблема мотивації праці у закладі вищої освіти є актуальною в Україні, оскільки вона безпосередньо впливає на якість освіти та ефективність освітнього процесу. Недостатня мотивація серед науково-педагогічних працівників може призвести до зниження якості освіти, зменшення кількості студентів та втрати конкурентоспроможності на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує велика кількість досліджень, присвячених різним аспектам мотивації, зокрема в освітній сфері. Проблематика мотивації праці у закладах вищої освіти широко висвітлюється в українській науковій літературі.

В. Сиченко, О. Шевченко, С. Рибкіна [1] підкреслюють необхідність адаптації системи вищої освіти до нових реалій, що вимагає переосмислення підходів до мотивації персоналу. В. Арешонков [2] акцентує увагу на викликах цифровізації, які потребують розвитку нових компетенцій викладачів. Науковці Т. Остапчук, С. Бірюченко, А. Боровська [3] розглядають мотивацію як ключову функцію управління персоналом у закладах вищої освіти. А. Козинець [4] досліджує функціональні особливості управління мотивацією працівників вищої освіти, а у публікації Н. Любченко [5] автор підкреслює важливість розвитку soft skills для керівників і педагогів.

Міжнародні дослідження, зокрема роботи I. Gryshova, N. Demchuk, I. Koshkalda, N. Stebliuk N. Volosova [6] та M. Blašková, J. Majchrzak-Lepczyk, D. Hriníková, R. Blaško [7], пропонують інноваційні підходи до сталого розвитку академічної мотивації та управління ринком освітніх послуг. Однак, незважаючи на значний обсяг наукових робіт, питання мотивації науково-педагогічного персоналу в українських закладах вищої освіти залишається недостатньо дослідженим. Більшість існуючих досліджень зосереджені на загальних аспектах мотивації, не враховуючи специфіки вищої освіти та особливостей українського контексту.

Мета статті – розробка теоретико-практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці науково-педагогічного персоналу в українських закладах вищої освіти. Завданнями даного дослідження є:





- дослідити заходи мотивації становлення науково-педагогічного персоналу та шляхи підвищення внутрішньої мотивації викладачів до розвитку цифрової компетентності в наукових дослідженнях українських учених;
- розробити класифікацію мотивації праці науково-педагогічних працівників сфери вищої освіти зважаючи на соціально-психологічні чинники;
- сформулювати рекомендації удосконалення системи мотивації праці у закладах вищої освіти.

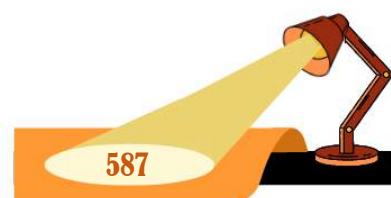
Виклад основного матеріалу. Питання мотивації науково-педагогічного персоналу та підвищення внутрішньої мотивації викладачів до розвитку цифрової компетентності в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальними для України. Військовий конфлікт створює додаткові виклики для освітньої системи, вимагаючи адаптації не лише до нових умов роботи, але й до змін у підходах до мотивації та підтримки викладачів.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованість, визначають її інтенсивність і тривалість [3; 4]. Викладачі, які працюють в умовах воєнного конфлікту, можуть стикатися з підвищеним рівнем стресу, тривожності, а також зниженням мотивації через нестабільність і невизначеність. Важливим фактором мотивації є забезпечення фізичної безпеки на робочому місці, а відсутність безпечних умов може значно знижувати мотивацію до професійного розвитку.

Викладачі змушені швидко адаптуватися до змін у навчальному процесі, що вимагає нових знань і навичок, зокрема, в області цифрових технологій. В умовах стресу і тривоги важливо забезпечити викладачів доступом й до психологічної допомоги, яка може допомогти їм зберегти мотивацію і здатність ефективно працювати. Основні теоретичні аспекти мотивації науково-педагогічних працівників для підтримки ефективності освітнього процесу та збереження професійного складу в умовах воєнного стану відображено на рис. 1.

Основні виклики сьогодення щодо розвитку вищої освіти в Україні пов'язані з наступними факторами:

- безпека – організація безпечного навчального процесу в умовах постійної загрози обстрілів, мінування та інших небезпек стала пріоритетним завданням;
- евакуація – велика кількість дітей та педагогів була вимушена покинути свої домівки, що ускладнило організацію навчання;
- психологічний стан – війна негативно вплинула на психологічний стан дітей та педагогів, що потребувало додаткової підтримки;
- матеріально-технічне забезпечення – багато закладів освіти зазнали пошкоджень або були повністю зруйновані, що призвело до нестачі навчальних матеріалів та обладнання;





- доступ до інтернету – нестабільний зв'язок у багатьох регіонах ускладнював організацію дистанційного навчання [1; 4].

Психологічні потреби працівників

В умовах воєнного стану важливо враховувати зміни в психологічних потребах працівників, таких як підвищена потреба в безпеці, соціальній підтримці та професійному розвитку.

Теорії мотивації

Традиційні теорії мотивації, такі як теорія А. Маслоу чи Ф. Герцберга, можуть зазнавати певних змін у пріоритетах працівників, що варто враховувати при розробці мотиваційних систем.

Адаптивне управління

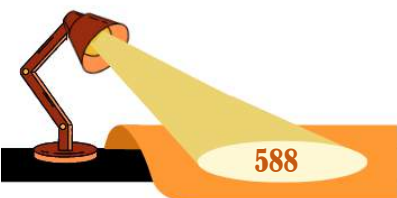
Застосування підходів адаптивного управління дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах воєнного стану.

Рис. 1 Основні теоретичні аспекти мотивації науково-педагогічних працівників [1; 3; 4]

Варто зазначити, що у період повоєнного відновлення, в Україні будуть переважати наступні основні виклики у сфері вищої освіти:

- відновлення зруйнованих закладів освіти – відновлення шкіл, ліцеїв та університетів, які постраждали від війни, потребуватиме значних інвестицій;
- психологічна реабілітація – допомога дітям та педагогам у подоланні наслідків пережитого стресу залишається актуальним завданням;
- інклюзивна освіта – створення умов для навчання дітей з особливими потребами в умовах війни є складним, але необхідним завданням.

Мотиваційна система закладів вищої освіти має враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на працівників. Внутрішня мотивація, зокрема, орієнтація на професійне саморозвиток і реалізацію наукових ідей, є ключовим елементом, що визначає ефективність викладацької діяльності. Водночас, матеріальні стимули, такі як підвищення посадового





окладу, соціальні пільги, а також кар'єрний ріст, залишаються важливими факторами зовнішньої мотивації. З огляду на це, класифікацію мотивації за способом впливу можна поділити на внутрішню та зовнішню (табл. 1).

Таблиця 1.

Аналіз існуючих підходів (заходів) до мотивації науково-педагогічних працівників (за способом впливу)

Назва	Вид	Опис
Зовнішня мотивація	Матеріальна мотивація	Підвищення заробітної плати, премії за досягнення, оплата навчання, надання грантів.
	Адміністративна мотивація	Надання можливостей для кар'єрного зростання, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень.
	Соціальна мотивація	Визнання заслуг, публікація результатів досліджень, участь у наукових конференціях, співпраця з провідними науковцями.
Внутрішня мотивація	Інтерес до наукової діяльності	Створення умов для проведення власних досліджень, надання доступу до сучасних інформаційних ресурсів.
	Самореалізація	Можливість реалізувати свої творчі здібності, розвивати власний потенціал.
	Соціальна відповідальність	Відчуття власного внеску у розвиток науки і освіти.

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9; 10]

Для успішного розвитку цифрової компетентності науково-педагогічних працівників необхідно поєднувати зовнішню і внутрішню мотивацію. Важливо створити сприятливі умови для навчання, заохочувати індивідуальний розвиток і залучати викладачів до наукової діяльності. Шляхи підвищення внутрішньої мотивації викладачів до розвитку цифрової компетентності є створення сприятливого освітнього середовища (оснащення навчальних закладів сучасним обладнанням і програмним забезпеченням, надання доступу до онлайн-курсів і вебінарів з розвитку цифрових навичок тощо), розробка індивідуальних планів розвитку (визначення сильних і слабких сторін кожного викладача, співпраця з менторами для надання індивідуальних консультацій тощо), залучення до наукових досліджень (створення спільних наукових проєктів з використанням цифрових технологій, заохочення участі у конференціях і семінарах), а також використання гейміфікації (розробка ігор і квестів для навчання цифровим навичкам, введення системи балів і змагань між викладачами й нагородження переможців).



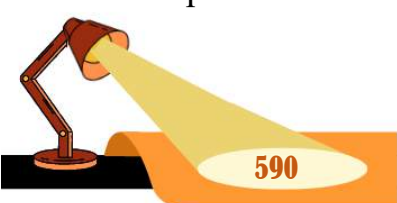
На основі аналізу соціально-психологічних чинників [11; 12; 13] пропонуємо наступну класифікацію мотивації праці науково-педагогічних працівників за формою (рис. 2). Ця класифікація враховує специфіку роботи у сфері вищої освіти та дозволяє розробляти комплексні стратегії мотивації, що поєднують різні види та форми стимулювання.



Рис. 2 Аналіз існуючих підходів (заходів) до мотивації науково-педагогічних працівників (за формою)

На основі проведеного аналізу, а також наукових праць авторів [10; 11; 14; 15] пропонуємо наступні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці у закладах вищої освіти:

- розробка індивідуальних траєкторій професійного розвитку викладачів з урахуванням їх особистих інтересів та потреб закладу освіти;
- впровадження системи ключових показників ефективності для оцінки роботи викладачів, що враховує як кількісні, так і якісні аспекти їхньої діяльності;
- створення фонду інновацій для фінансування проєктів викладачів з впровадження нових освітніх технологій та методик;
- розвиток програм міжнародної академічної мобільності та стажувань для викладачів;
- впровадження системи менторства та коучингу для молодих викладачів;
- забезпечення балансу між викладацькою та науково-дослідною діяльністю через оптимізацію навчального навантаження;





- створення комфортного фізичного та психологічного середовища праці, включаючи модернізацію робочих місць та забезпечення доступу до сучасних технологій;
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цінності академічної доброчесності, інновацій та співпраці;
- впровадження програм підтримки психологічного здоров'я та профілактики професійного вигорання;
- регулярне проведення опитувань серед викладачів для виявлення їхніх потреб та оцінки ефективності існуючої системи мотивації.

В умовах воєнного стану залишаються виклики, вирішення яких необхідне для сталого розвитку системи мотивації праці у закладах вищої освіти на території України. Основні з них відображені у табл. 2.

Таблиця 2.

Виклики при розвитку системи мотивації праці у закладах вищої освіти на території України

Назва	Опис
Недостатнє фінансування	Через воєнний стан, бюджетні витрати на освіту можуть бути зменшені, що впливає на рівень заробітної плати, фінансування наукових проєктів та матеріальну базу закладів.
Відсутність єдиної державної політики	Відсутність чітких стандартів та рекомендацій ускладнювала розробку ефективних систем мотивації на рівні окремих університетів.
Індивідуальні відмінності	Кожен викладач має свої власні мотиватори, що ускладнює створення універсальної системи мотивації.
Збереження кадрового потенціалу	Внаслідок війни багато викладачів можуть виїжджати за кордон або змінювати місце роботи, що призводить до втрати кваліфікованих кадрів.
Безпека та захист працівників	Захист викладачів та студентів від загроз, пов'язаних із військовими діями, зокрема влаштування безпечних укриттів і підготовка до надзвичайних ситуацій. Необхідність у системній психологічній підтримці працівників для подолання стресу та тривоги.
Розвиток нових навичок	Працівники закладів вищої освіти потребують нових навичок для ефективної роботи в умовах воєнного стану, зокрема володіння цифровими технологіями, управління кризовими ситуаціями та адаптації до змін.

Джерело: сформовано автором на основі [4; 10; 11; 13]

Система мотивації праці у закладі вищої освіти є складним та багатоаспектним явищем, що потребує комплексного підходу до моделювання. Сформовані по результатам даного дослідження рекомендації щодо удоскона-



лення системи мотивації праці у закладах вищої освіти можуть бути використані українськими закладами вищої освіти для збільшення мотивації науково-педагогічних працівників та покращення якості освіти.

Висновки. Моделювання ефективної системи мотивації праці у закладах вищої освіти України вимагає комплексного підходу, що враховує як традиційні, так і інноваційні методи стимулювання. Ключовими аспектами є розвиток цифрових компетенцій, забезпечення балансу між різними видами діяльності викладачів, створення сприятливого середовища для професійного зростання та впровадження гнучких систем оцінювання ефективності праці [16].

Для забезпечення сталого розвитку системи мотивації праці в закладах вищої освіти України необхідне комплексне вирішення викликів сьогодення в умовах воєнного стану за участі державних органів, міжнародних партнерів, адміністрацій закладів та самих працівників.

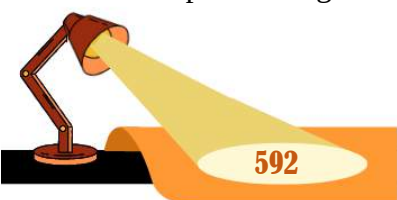
Перспективними напрямками подальших досліджень є:

- розробка моделей оцінки ефективності систем мотивації у закладах вищої освіти;
- дослідження впливу цифровізації на мотивацію та продуктивність праці викладачів;
- вивчення міжнародного досвіду мотивації академічного персоналу та можливостей його адаптації до українських реалій;
- аналіз взаємозв'язку між системами мотивації у вищій освіті та якістю освітніх послуг.

Реалізація запропонованих рекомендацій та подальші дослідження у цьому напрямку сприятимуть підвищенню ефективності роботи закладів вищої освіти України та їх конкурентоспроможності на глобальному ринку освітніх послуг.

Література:

1. Сиченко В.В., Шевченко О.О., Рибкіна С.О. Проблеми системи вищої освіти в Україні та шляхи їх вирішення в післявоєнний період. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 33(72). С. 149-155. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/23>.
2. Арешонков В.Ю. Цифровізація вищої освіти: виклики та відповіді. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2(2). С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-2>.
3. Остапчук Т., Бірюченко С., Боровська А. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. № 1(60). С. 181-191. URL: <https://scholar.archive.org/work/lg7sc5hzcjaifmpkzudftqrfqm/access/wayback/https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/download/16711/15555>.
4. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. С. 166-175. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-28).
5. Любченко Н.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів закладів освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2022. № 5(206). С. 37-44. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44).





6. Gryshova I., Demchuk N., Koshkalda I., Stebliuk N., Volosova N. Strategic imperatives of managing the sustainable innovative development of the market of educational services in the higher education system. *Sustainability*. 2019. № 11(24). 7253. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/24/7253>.

7. Blašková M., Majchrzak-Lepczyk J., Hriníková D., Blaško R. Sustainable academic motivation. *Sustainability*. 2019. № 11(21). 5934. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/21/5934>.

8. Стинська В. Моделювання професійної діяльності майбутніх викладачів закладів вищої освіти. *Нові технології навчання*. 2020. № 94, С. 321-325. URL: <http://www.journal.org.ua/index.php/ntn/article/view/50>.

9. Соболев В.М., Соболева М.В. Інституційна спроможність системи вищої освіти та чинники її забезпечення. *Проблеми економіки*. 2021. № 2(48). С. 63-69. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-2_0-pages-63_69.pdf.

10. Познанська І.В., Жукова Т.А. Розвиток кадрової системи і ефективної праці науково-педагогічного персоналу вищої школи України. *Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць*. 2023. № 1-2. С. 37-49. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.37-49](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.37-49).

11. Збрицька Т.П. Взаємодія ринку освітніх послуг та молодіжного ринку праці в контексті сучасних і перспективних викликів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 7-14. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-7-14>.

12. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.

13. Boichenko M., Kozlova T., Kulichenko A., Shramko R., Polyezhayev Y. Creative activity at higher education institutions: Ukrainian pedagogical overview. *Amazonia Investiga*. 2022. № 11(59). P. 161-171. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2201>.

14. Stukalo N., Simakhova A. COVID-19 impact on Ukrainian higher education. *Universal Journal of Educational Research*. 2020. № 8(8). P. 3673-3678. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/d616/014db1f9b02f107fc4e6a864ed5118c4a2f3.pdf>.

15. Humeniuk I., Humeniuk O., Matiienko O., Manzhos E., Malyshev K. Challenges and innovation of management in higher education: Ukrainian dimension. *Independent Journal of Management & Production*. 2022. № 13(3). P. 329-346. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8637697>.

16. Гришко А., Бетлій О. Податкові послаблення для ФОП та інших під час війни. Що залишити, а що переглянути? Економічна правда. 18.10.2022.

References:

1. Sychenko, V.V., Shevchenko, O.O., Rybkina, S.O. (2022). Problemy systemy vyshchoyi osvity v Ukraini ta shlyakhy yikh vyrishennya v pislyavoyennyi period [Problems of the system of higher education in Ukraine and ways to solve them in the post-war period]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya – Academic Notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public Management and Administration*, 33(72), 149-155. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/23> [in Ukrainian].

2. Areshonkov, V.Yu. (2020). Tsyfrovizatsiya vyshchoyi osvity: vyklyky ta vidpovidi [Digitization of higher education: challenges and answers]. *Visnyk Natsionalnoyi akademiyi pedahohichnykh nauk Ukrayiny – Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, 2(2), 1-6. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-2> [in Ukrainian].

3. Ostapchuk, T., Biryuchenko, S., Borovska A. (2020). Motyvatsiya naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv vyshchoyi osvity yak funktsiya upravlinnya personalom [Motivation of scientific and pedagogical workers of higher education institutions as a function of personnel management]. *Sotsialna ekonomika – Social economy*, 1(60), 181-191. URL: <https://scholar.archive.org/work/lg7sc5hzcjaifmpkzudftqrfqm/access/wayback/https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/download/16711/15555> [in Ukrainian].



4. Kozynets, A. (2022). Funktsionalni osoblyvosti upravlinnya motyvatsiyeyu pratsivnykiv zakladiv vyshchoyi osvity [Functional features of management of motivation of employees of higher education institutions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 2, 166-175. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-28) [in Ukrainian].

5. Lyubchenko, N.V. (2022). Samomenedzhment i taym-menedzhment yak Soft Skills kerivnykiv i pedahohiv zakladiv osvity [Self-management and time management as soft skills of managers and teachers of educational institutions]. *Imidzh suchasnoho pedahoha – The Image of a Modern Teacher*, 5(206), 37-44. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44) [in Ukrainian].

6. Gryshova, I., Demchuk, N., Koshkalda, I., Stebliuk, N., Volosova, N. (2019). Strategic imperatives of managing the sustainable innovative development of the market of educational services in the higher education system. *Sustainability*, 11(24), 7253. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/24/7253>.

7. Blašková, M., Majchrzak-Lepczyk, J., Hriníková, D., Blaško, R. (2019). Sustainable academic motivation. *Sustainability*, 11(21), 5934. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/21/5934>.

8. Stynska, V. (2020). Modelyuvannya profesiynoyi diyalnosti maybutnikh vykladachiv zakladiv vyshchoyi osvity [Modeling the professional activity of future teachers of higher education institutions]. *Novi tekhnolohiyi navchannya – New learning technologies*, 94, 321-325. URL: <http://www.journal.org.ua/index.php/ntn/article/view/50> [in Ukrainian].

9. Sobolyev, V.M., Sobolyeva, M.V. (2021). Instytutsiyna spromozhnist systemy vyshchoyi osvity ta chynnyky yiyi zabezpechennya [Institutional capacity of the higher education system and factors of its provision]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 2(48), 63-69. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-2_0-pages-63_69.pdf [in Ukrainian].

10. Poznanska, I.V., Zhukova, T.A. (2023). Rozvytok kadrovoyi systemy i efektyvnoyi pratsi naukovo-pedahohichnoho personalu vyshchoyi shkoly Ukrainy [Development of the personnel system and effective work of the scientific and pedagogical staff of the higher school of Ukraine]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zbirnyk naukovykh prats – Herald of socio-economic research: a collection of scientific works*, 1-2. 37-49. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.37-49](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.37-49) [in Ukrainian].

11. Zbrytska, T.P. (2024). Vzayemodiya rynku osvitnikh posluh ta molodizhnogo rynku pratsi v konteksti suchasnykh i perspektyvnykh vyklykiv [The interaction of the market of educational services and the youth labor market in the context of modern and promising challenges]. *Naukovyy visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 3-4, 7-14. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-7-14> [in Ukrainian].

12. Zbrytska, T.P., Soroka, O.V. (2021). Upravlinnya personalom v epokhu tsyfrovoyi ekonomiky [Personnel management in the era of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 31, 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20> [in Ukrainian].

13. Boichenko, M., Kozlova, T., Kulichenko, A., Shramko, R., Polyezhayev, Y. (2022). Creative activity at higher education institutions: Ukrainian pedagogical overview. *Amazonia Investiga*, 11(59), 161-171. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2201>.

14. Stukalo, N., Simakhova, A. (2020). COVID-19 impact on Ukrainian higher education. *Universal Journal of Educational Research*, 8(8), 3673-3678. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/d616/014db1f9b02f107fc4e6a864ed5118c4a2f3.pdf>.

15. Humeniuk, I., Humeniuk, O., Matiienko, O., Manzhos, E., Malyshev, K. (2022). Challenges and innovation of management in higher education: Ukrainian dimension. *Independent journal of management & production*, 13(3), 329-346. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8637697>.

16. Hryshko A., Betlii O. Tax breaks for FOP and others during the war. What to leave and what to review? Economic truth. 18.10.2022.

