

А. В. Шостаковська,
д. е. н., доцент, кафедра менеджменту та маркетингу, ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8948-5777>
А. А. Денисенко,
к. е. н., кафедра менеджменту та маркетингу, ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8057-9444>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.46

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

A. Shostakovska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management
and Marketing, Private Higher Education Establishment "European University"
A. Denysenko,
PhD in Economics, Department of Management and Marketing,
Private Higher Education Establishment "European University"

STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING THE STAFF MOTIVATION SYSTEM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

У статті висвітлено стратегічні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти (ЗВО) в умовах сучасних викликів. Акцент зроблено на необхідності комплексного підходу до мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує специфіку науково-педагогічної діяльності та відповідає глобальним тенденціям і вимогам освітнього середовища. Розглянуто актуальність вдосконалення мотиваційних механізмів у контексті євроінтеграції, діджиталізації освітнього процесу та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО. Проаналізовано ключові проблеми мотивації персоналу, такі як низький рівень заробітної плати, перевантаженість працівників та відсутність прозорих механізмів кар'єрного розвитку. Запропоновано низку заходів, зокрема фінансово-економічні механізми, соціально-психологічну підтримку, професійний розвиток, інформаційно-технологічне забезпечення та міжнародну співпрацю. Особливу увагу приділено впровадженню мотиваційного профілю науково-педагогічного працівника та інтеграції принципів інклюзії й гендерної рівності. Обґрунтовано, що удосконалення системи мотивації сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню академічного потенціалу та конкурентних позицій ЗВО на міжнародній арені. Перспективи досліджень охоплюють аналіз впливу цифровізації та міжнародних практик на трансформацію мотиваційних систем.

The article highlights strategic directions for improving the system of staff motivation in higher education institutions (HEIs) in the face of modern challenges. The emphasis is on the need for a comprehensive approach to motivation that combines material and non-material incentives, takes into account the specifics of scientific and pedagogical activity and meets global trends and requirements of the educational environment. The relevance of improving motivational mechanisms

in the context of European integration, digitalization of the educational process and ensuring the competitiveness of domestic HEIs is considered. Key problems of staff motivation are analyzed, such as low wages, employee overload and the lack of transparent career development mechanisms. A number of measures are proposed, including improving the system of motivation of personnel in higher education institutions, namely: strengthening financial and economic mechanisms and socio-psychological support, improving organizational and managerial measures, increasing the role of professional development and information and technological support for scientific and pedagogical workers, implementing security measures in universities under martial law, providing social guarantees, developing corporate culture, promoting gender equality and integrating the principles of inclusion, etc. Particular attention is paid to the implementation of the motivational profile of a scientific and pedagogical worker and the integration of the principles of inclusion and gender equality. It is substantiated that improving the motivation system will contribute to improving the quality of educational services, strengthening the academic potential and competitive positions of higher education institutions in the international arena. Research prospects include analyzing the impact of digitalization and international practices on the transformation of motivational systems.

Ключові слова: управління персоналом, науково-педагогічні працівники, інновації, оцінка працівників, ефективність діяльності, мотивація, освіта, стимулювання, мотиваційний механізм, заклади вищої освіти, мотиватори, матеріальна та нематеріальна мотивація, трансформація освіти.

Key words: personnel management, scientific and pedagogical workers, innovations, employee evaluation, performance effectiveness, motivation, education, incentives, motivational mechanism, higher education institutions, motivators, material and non-material motivation, transformation of education.

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

Актуальність дослідження проблематики вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти (далі — ЗВО) зумовлена стрімкими трансформаційними процесами в освітньому середовищі та необхідністю забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних освітніх установ на глобальному ринку освітніх послуг. В умовах інтенсивної інтернаціоналізації вищої освіти, діджиталізації освітнього процесу та зростаючої конкуренції між закладами вищої освіти особливою важливістю набуває питання утримання та розвитку висококваліфікованих науково-педагогічних працівників. Ефективна система мотивації персоналу стає ключовим інструментом забезпечення якості освітніх послуг та реалізації стратегічних цілей університетів. Сучасні виклики, з якими стикаються ЗВО, зокрема необхідність впровадження інноваційних освітніх технологій, забезпечення відповідності освітніх програм вимогам ринку праці та міжнародним стандартам якості освіти, вимагають від науково-педагогічних працівників постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації. За таких умов традиційні підходи до мотивації персоналу часто виявляються недостатньо ефективними та потребують суттєвого переосмислення.

Особливої гостроти набуває проблема створення комплексної системи мотивації, яка б враховувала як матеріальні, так і нематеріальні стимули, сприяла розвитку творчого потенціалу працівників, їх залученості до процесів модернізації освітнього середовища та підвищення якості освітніх послуг. При цьому важливим аспектом є забезпечення справедливості та прозорості системи мотивації, її узгодженості зі стратегічними цілями закладу вищої освіти. Актуальність дослідження також підсилюється необхідністю адаптації систем мотивації до нових форм організації освітнього процесу, зокрема дистанційного та змішаного навчання, що вимагає від персоналу додаткових компетенцій та зусиль особливо із врахуванням воєнного стану в Україні. Водночас, обмеженість фінансових ресурсів більшості державних закладів вищої освіти створює додаткові виклики у розробці ефективних механізмів мотивації персоналу. Крім того, у контексті євроінтеграційних процесів та реформування системи вищої освіти України особливого значення набуває вивчення та адаптація передового міжнародного досвіду у сфері мотивації персоналу ЗВО. Це дозволить розробити інноваційні підходи до стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних працівників, підвищення їх публікаційної активності та участі у міжнародних освітніх і наукових проєктах.

Таблиця 1. SWOT-аналіз мотивації персоналу у закладах вищої освіти

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока кваліфікація персоналу.	- Низький рівень заробітної плати.
- Мотивація до професійного розвитку у викладачів та науковців.	- Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання.
- Можливість участі у міжнародних програмах.	- Перевантаженість працівників адміністративними й навчальними завданнями.
- Значний рівень автономії у наукових дослідженнях.	- Відсутність ефективних механізмів заохочення і визнання.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Участь у міжнародних грантових програмах.	- Фінансова нестабільність та недостатнє фінансування з боку держави.
- Залучення бізнесу до фінансування та партнерства.	- Конкуренція з боку приватних освітніх закладів.
- Використання цифрових технологій для оптимізації процесів.	- Еміграція кваліфікованих кадрів.
- Розробка програм соціального забезпечення персоналу.	- Зростання бюрократичних вимог до діяльності працівників.

Джерело: складено авторами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання мотивації персоналу в закладах вищої освіти є об'єктом тривалих досліджень як науковців, так і практиків. У межах цього дослідження особливу цінність становлять роботи вітчизняних науковців, зокрема Бабовал Н., Жукова Т., Іваненко І., Семикіна М., Лучик С., Запирченко Л., Остапчук Т., Бірюченко С., Боровська А., Паска І., Василенко О., Пастух Л., Табачук В., Чередник О. та інші [1—9]. Не зважаючи на ряд професійного наукового доробку в даному напрямі дослідження вважаємо, що розробка та впровадження стратегічних напрямів вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти є важливим науково-практичним завданням, вирішення якого сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню конкурентних позицій вітчизняних ЗВО та їх успішній інтеграції до європейського освітнього простору. Це обумовлює необхідність проведення комплексних досліджень у даному напрямі та розробки науково обгрунтованих рекомендацій щодо модернізації існуючих систем мотивації персоналу з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку вищої освіти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретико-методологічне обгрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти в контексті сучасних викликів та стратегічних пріоритетів розвитку вищої освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті модернізації вищої освіти та підвищення її конкурентоспроможності особливої актуальності набуває проблематика ефективної мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО. Розробка та впровадження дієвих систем мотивації є ключовим фактором забезпечення якості освітніх послуг та розвитку наукового потенціалу освітніх установ.

Сучасний етап розвитку системи вищої освіти характеризується фундаментальними змінами у підходах до організації освітнього процесу, що зумовлює необхідність переосмислення ролі людського капіталу в забезпеченні ефективного функціонування закладів вищої освіти. В умовах глобальної конкуренції на ринку освітніх послуг ключовим фактором успіху університетів стає їхня здатність залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих науково-педагогічних працівників. Інтеграція України до європейського освітнього простору, впровадження інноваційних освітніх технологій та зростаючі вимоги до якості освітніх послуг формують нові виклики у сфері управління персоналом закладів вищої освіти. Особливої важливості набуває формування ефективної системи мотивації, яка б відповідала сучасним реаліям та забезпечувала стійкий розвиток академічного потенціалу університетів.

Відмітимо, що у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки наголошено, що "...Демотивація наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників стає суттєвою перешкодою для підвищення якості вищої освіти в Україні" [10].

То ж наразі вважаємо, що система мотивації персоналу в закладах вищої освіти базується на комплексному поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, що враховують специфіку науково-педагогічної діяльності. Трансформація освітнього середовища, пов'язана з діджиталізацією та впровадженням змішаних форм навчання, вимагає від науково-педагогічних працівників постійного оновлення компетенцій та адаптації до нових умов професійної діяльності. Це актуалізує потребу у розробці інноваційних підходів до стимулювання професійного розвитку персоналу та підвищення його залученості до процесів модернізації освітнього процесу.

Дослідження проблематики вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти набуває особливого значення в контексті необхідності забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних університетів, підвищення їх позицій у світових рейтингах та розширення можливостей міжнародної співпраці. При цьому важливим аспектом є враху-

вання специфіки діяльності ЗВО та обмеженості їх фінансових ресурсів при розробці механізмів мотивації персоналу. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, що базується на глибокому теоретичному осмисленні сутності мотивації в академічному середовищі та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку вищої освіти.

Здійснимо SWOT-аналіз мотивації персоналу у закладах вищої освіти (табл. 1).

Аналіз показує, що мотивація персоналу у ЗВО має значний потенціал для вдосконалення за рахунок розкриття можливостей, таких як міжнародна співпраця, цифровізація та розвиток партнерства із бізнесом. Однак слабкі сторони, такі як низький рівень оплати праці, перевантаженість та відсутність прозорих механізмів заохочення, потребують негайного вирішення. Загрози, пов'язані з нестабільним фінансуванням та відтоком кадрів, вимагають стратегічного підходу на державному та інституційному рівнях. Балансування сильних сторін і можливостей із заходами з усунення слабких сторін і нейтралізації загроз дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити стійкий розвиток ЗВО.

Варто наголосити, що в сучасних реаліях системі мотивації персоналу у закладах вищої освіти притаманні наступні проблемні аспекти. Нижче систематизуємо і охарактеризуємо їх. Ці проблеми зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

1. Низький рівень заробітної плати та соціальних гарантій. Однією з найбільш поширених проблем є недостатній рівень матеріального забезпечення працівників. Заробітна плата викладачів та адміністративного персоналу у багатьох ЗВО не відповідає їхньому професійному внеску та рівню кваліфікації. Це призводить до зниження рівня задоволеності роботою, відтоку кадрів та пошуку альтернативних джерел доходу.

2. Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання. У багатьох закладах вищої освіти бракує прозорих механізмів кар'єрного розвитку. Це стосується як можливостей підвищення кваліфікації, так і здобуття вищих посад. Така ситуація спричиняє втрату мотивації до професійного самовдосконалення та участі у стратегічних ініціативах закладу.

3. Перевантаженість працівників. Викладачі часто стикаються з надмірним навантаженням, яке включає не лише проведення занять, але й адміністративну роботу, підготовку навчальних матеріалів, наукову діяльність та участь у різних комісіях. Це може спричинити емоційне вигорання, втрату продуктивності та негативно впливати на якість роботи.

4. Низький рівень автономії та визнання. Багато працівників відчують, що їхній внесок у діяльність закладу не отримує належного визнання. Відсутність механізмів заохочення та невеликий рівень автономії у прийнятті рішень посилюють почуття незадоволення та фрустрації.

5. Вплив зовнішніх факторів. Зміни у законодавстві, нестабільність фінансування, демографічні виклики та конкуренція між ЗВО також створюють додатковий тиск на персонал. Вони обмежують можливості закладів для впровадження ефективних мотиваційних програм.

Для вирішення проблем мотивації персоналу у закладах вищої освіти необхідно здійснити комплексні заходи. Це включає реформування системи оплати праці, впровадження прозорих механізмів кар'єрного зростання, оптимізацію навантаження працівників, розвиток програм соціального визнання та підвищення рівня автономії. Крім того, важливим є забезпечення стабільного фінансування та створення сприятливих умов для професійного розвитку персоналу. Тільки за таких умов можна забезпечити сталий розвиток ЗВО та високий рівень їх конкурентоспроможності.

То ж окреслимо стратегічні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в ЗВО України в умовах воєнного стану:

1. Фінансово-економічні механізми: запровадження диференційованої системи доплат за розробку та впровадження дистанційних курсів; встановлення надбавок за роботу в особливих умовах (під час повітряних тривог, при відсутності електропостачання); преміювання за розробку адаптивних навчальних матеріалів для студентів у зонах бойових дій; компенсація витрат на технічне забезпечення віддаленої роботи; створення фонду матеріальної допомоги для працівників, котрі постраждали внаслідок бойових дій; встановлення конкурентоспроможної заробітної плати з урахуванням кваліфікації, досвіду та внеску працівника; введення системи премій за досягнення в освітній, науковій або адміністративній діяльності, а також соціальних пакетів (медичне страхування, компенсація витрат на транспорт тощо); надання фінансової допомоги для участі у наукових проєктах, міжнародних конференціях і стажуваннях.

2. Організаційно-управлінські заходи: провадження гнучкого графіку роботи з урахуванням безпекової ситуації; забезпечення можливості дистанційної роботи з інших регіонів України та із-за кордону; спрощення документообігу та звітності в умовах воєнного стану; створення резервних копій навчальних матеріалів та забезпечення доступу до них; організація захищених робочих місць у бомбосховищах та укриттях.

3. Соціально-психологічна підтримка: запровадження регулярних психологічних консультацій для персоналу; організація груп взаємопідтримки серед колективу; проведення тренінгів з кризового менеджменту та стресостійкості; забезпечення доступу до програм психологічної реабілітації; підтримка внутрішньо переміщених працівників у адаптації на новому місці.

4. Професійний розвиток: організація онлайн-курсів підвищення кваліфікації з урахуванням воєнних реалій; навчання роботі з новими освітніми платформами та технологіями; проведення вебінарів з обміну досвідом кризового управління; розробка програм перекваліфікації для адаптації до нових умов; залучення до міжнародних освітніх проєктів з підтримки українських ЗВО.

5. Удосконалення інформаційно-технологічного забезпечення: створення захищеної інфраструктури для дистанційної роботи; забезпечення автономних джерел живлення для критично важливого обладнання; впровадження систем резервного копіювання даних; надання доступу до професійних онлайн-ресурсів та баз даних; забезпечення технічної підтримки 24/7.

6. Посилення безпекових заходів: розробка чітких інструкцій щодо дій персоналу під час повітряних тривог; облаштування укриттів для проведення занять та роботи; забезпечення засобами індивідуального захисту; проведення регулярних навчань з цивільної оборони; створення системи оповіщення про небезпеку.

7. Міжнародна співпраця та підтримка міжнародних партнерів: розвиток партнерських програм з закордонними університетами; участь у міжнародних грантових програмах підтримки; організація стажувань для персоналу в безпечних країнах; залучення міжнародної експертизи для адаптації освітнього процесу; створення спільних освітніх програм з іноземними партнерами.

8. Комунікаційна політика: забезпечення прозорості системи інформування про зміни в роботі; створення ефективних каналів зворотного зв'язку; регулярне проведення онлайн-зустрічей колективу; підтримка корпоративної культури в умовах віддаленої роботи; розвиток внутрішніх комунікаційних платформ.

9. Матеріально-технічне забезпечення: створення мобільних робочих місць для забезпечення безперервності роботи; надання обладнання для організації якісного дистанційного навчання; забезпечення доступу до стабільного інтернет-зв'язку (включаючи резервні канали); оснащення приміщень автономними джерелами енергії та опалення; формування запасу необхідних матеріалів та обладнання.

10. Система кризового управління: розробка гнучких механізмів прийняття управлінських рішень; створення кризових штабів та робочих груп; впровадження системи делегування повноважень в умовах надзвичайних ситуацій; розробка альтернативних сценаріїв організації освітнього процесу; формування резервних фондів для забезпечення стабільності роботи.

11. Адаптація освітніх програм: впровадження модульної системи навчання з можливістю швидкої перебудови; розробка спеціальних освітніх програм для студентів у зоні бойових дій; створення адаптивних навчальних матеріалів для різних форматів навчання; інтеграція військово-патріотичного компоненту в освітні програми; розвиток дуальної освіти з урахуванням потреб оборонного сектору.

12. Соціальні гарантії: забезпечення додаткового медичного страхування; надання допомоги у вирішенні житлових питань для переміщених працівників; організація додаткового харчування під час тривалого перебування в укриттях; підтримка сімей працівників, які постраждали внаслідок бойових дій; створення фонду взаємодопомоги персоналу.

13. Розвиток корпоративної культури: формування цінностей стійкості та взаємопідтримки; запровадження традицій спільного відзначення успіхів та досягнень; організація неформальних онлайн-зустрічей колективу; розвиток волонтерських ініціатив серед працівників; підтримка командного духу в умовах розподіленої роботи.

14. Розвиток Інноваційної діяльності: стимулювання розробки інноваційних освітніх рішень; заохочення ініціатив з адаптації освітнього процесу до воєнних умов; підтримка проєктів цифрової трансформації навчання; розвиток наукових досліджень з актуальної військової

тематики; створення інноваційних освітніх продуктів для військовослужбовців.

15. Акцентування на системі моніторингу та оцінці: регулярне оцінювання ефективності мотиваційних заходів; моніторинг рівня задоволеності персоналу умовами праці; аналіз психологічного стану працівників; оцінка результативності адаптаційних заходів; корегування системи мотивації відповідно до змін ситуації.

16. Інтеграція принципів інклюзії: забезпечення рівного доступу до професійного розвитку, підвищення кваліфікації, а також можливостей кар'єрного зростання для осіб із різними фізичними та когнітивними можливостями; впровадження адаптованих робочих місць, онлайн-платформ для дистанційної роботи та навчання, що сприятимуть залученню працівників із обмеженими можливостями; організація тренінгів для персоналу з метою формування культури поваги та толерантності в колективі.

17. Сприяння гендерній рівності: впровадження політик, що гарантують однакову оплату праці за рівнозначну роботу незалежно від статі; запровадження менторських програм для жінок і чоловіків, які сприяють їхньому професійному зростанню та подоланню гендерних бар'єрів; забезпечення можливостей для суміщення професійної діяльності з особистими обов'язками, зокрема підтримка працівників із сімейними обов'язками.

18. Розвиток нематеріальних стимулів: запровадження системи нагород і відзнак за значні результати роботи, зокрема в галузі інклюзії та гендерної рівності; надання працівникам можливостей впливати на ключові процеси в закладі через участь у робочих групах і комітетах; підтримка психологічного благополуччя через консультації, тренінги та заходи зі зниження стресу.

Впровадження цих додаткових напрямів дозволить створити комплексну систему підтримки та мотивації персоналу ЗВО, що враховує специфічні виклики воєнного стану та забезпечує сталий розвиток закладів вищої освіти в кризових умовах. Важливо забезпечити гнучкість та адаптивність цієї системи, можливість її швидкого корегування відповідно до змін безпекової ситуації та потреб персоналу.

Важливим аспектом, на наш погляд, є залучення до міжнародних освітніх проєктів з підтримки українських ЗВО. Міжнародні освітні проєкти відкривають нові можливості для фінансової, інституційної та кадрової підтримки українських закладів вищої освіти. До таких ініціатив слід віднести грантові програми ЄС (Erasmus+: Horizon Europe); підтримку від міжнародних організацій (ЮНЕСКО: Програма ООН з розвитку (UNDP)); спільні дослідницькі центри: (Українсько-німецький центр з досліджень у сфері штучного інтелекту); програми підтримки від урядів іноземних країн (Польська програма NAWA для обміну студентами та стажування викладачів); фонди технічної допомоги (співпраця з міжнародними фондами, такими як Фонд Білла та Мелінди Гейтс чи Вишеградський фонд, для підтримки освітніх проєктів, фінансування програм із розвитку лідерства серед молодих викладачів); стажування у міжнародних компаніях (програма стажування у Microsoft для викладачів IT-дисциплін) тощо.

Збільшення кількості науково-педагогічних працівників, котрі володіють необхідними навичками для ефективної інтеграції в міжнародний науковий простір, є важливим напрямом розвитку ЗВО. Це включає підготовку кадрів, здатних викладати дисципліни іноземною мовою, що сприятиме підвищенню якості освітнього процесу та розширенню можливостей для залучення іноземних студентів (тут важливим аспектом є надання можливості викладачам вивчати іноземну мову, приміром на базі ЗВО або оплачувати курси іноземної мови для отримання необхідного рівня знань мови ЄС, з урахуванням того, що наша країна набула кандидата в членства в ЄС).

Крім того, важливо формувати у науково-педагогічних кадрів навички використання соціальних мереж та комунікаційних платформ, популярних серед зарубіжних наукових спільнот. Це сприяє активній участі в міжнародних дискусіях, обміну досвідом та ідеями, а також залученню до спільних освітніх і наукових проєктів.

Особливу увагу слід приділити розвитку вміння встановлювати ефективну взаємодію із зарубіжними науковими організаціями, університетами та дослідницькими центрами. Це включає створення партнерських програм, участь у грантових конкурсах і міжнародних конференціях, що підвищує престиж закладу освіти та сприяє інтеграції у світовий науковий простір.

Підтримувати міждисциплінарну співпрацю, що дозволить аспірантам і молодим дослідникам працювати у команді над складними, багатофакторними задачами. Залучення молодих фахівців до комерційно орієнтованої наукової діяльності не лише підвищує якість досліджень, а й забезпечує розвиток інноваційної культури в закладах вищої освіти (прикладом може бути участь у конкурсу для проведення конкурсного відбору наукових робіт на присудження Премії Верховної Ради України молодим ученим, конкурсний відбір наукових робіт на присудження Премії Верховної Ради України молодим ученим тощо). Такий підхід сприяє підготовці конкурентоспроможних фахівців і водночас зміцнює фінансову базу університетів.

Також необхідно розвивати компетенції роботи із сучасними зарубіжними інформаційними платформами та базами даних, такими як SCOPUS і Web of Science (WOS). Оволодіння цими інструментами дозволяє педагогам не лише публікувати власні наукові результати у престижних виданнях, а й здійснювати аналіз актуальних наукових досягнень, відстежувати тенденції у своїй галузі та розширювати коло наукових контактів.

У результаті реалізації цих заходів забезпечить формування конкурентоспроможного науково-педагогічного середовища, здатного відповідати вимогам сучасної глобалізованої освіти та науки.

Залучення аспірантів, здобувачів та молодих фахівців до виконання науково-дослідних робіт, участі в програмах і проєктах, що генерують дохід, є стратегічно важливим для розвитку закладів вищої освіти. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність наукової діяльності, а й сприяє професійному зростанню молодих учених та забезпечує їхню інтеграцію в академічне середовище.

Насамперед це сприяє формуванню у молодих фахівців практичних навичок, необхідних для виконання прикладних досліджень і роботи з реальними проєктами, орієнтованими на вирішення актуальних завдань. Участь у проєктах, які приносять дохід, дозволяє молодим науковцям зрозуміти механізми фінансування науки, принципи управління проєктами та взаємодії з бізнесом чи державними установами.

Залучення до таких програм також мотивує молодих спеціалістів до активного включення у наукову діяльність, оскільки вони мають можливість отримувати додаткові фінансові ресурси, розширювати свою професійну мережу та працювати над проєктами з реальним соціальним і економічним впливом.

Розробка програм наставництва/менторства у ЗВО передбачає створення цілісної системи професійного супроводу та підтримки молодих науково-педагогічних працівників досвідченими фахівцями. Такі програми мають базуватися на принципах добровільності, взаємної відповідальності та професійного розвитку, включаючи чітко структуровані механізми відбору наставників, формування пар "ментор-менті", визначення конкретних цілей та очікуваних результатів співпраці. В межах програми наставництва досвідчені викладачі та науковці здійснюють координацію науково-дослідницької діяльності молодих колег, надають методичну підтримку в організації навчального процесу, діляться практичним досвідом щодо публікаційної активності та грантової діяльності, сприяють професійній адаптації та інтеграції молодих дослідників в академічне середовище. Ключовими компонентами успішної програми наставництва виступають регулярні консультації та зустрічі, спільна участь у наукових проєктах, взаємне відвідування занять з подальшим аналізом, а також система моніторингу ефективності менторської взаємодії, що дозволяє оцінювати прогрес та вносити необхідні корективи в процес професійного розвитку молодих науково-педагогічних працівників.

Надання професійної підтримки та супервізії науково-педагогічним працівникам закладів вищої освіти є комплексним процесом, спрямованим на забезпечення системного професійного розвитку та підвищення якості освітньої діяльності. Цей процес реалізується через впровадження структурованої системи консультування та фахового супроводу, що охоплює різноманітні форми взаємодії: індивідуальні консультації, групові сесії, методичні семінари та професійні майстерні. У межах супервізії здійснюється кваліфікована підтримка викладачів у вдосконаленні методики викладання, впровадженні інноваційних освітніх технологій, розвитку науково-дослідницької діяльності та подоланні професійних викликів. Важливими компонентами такої підтримки виступають навчальна, підтримуюча та корекційна функції супервізії, що забезпечують комплексний підхід до професійного розвитку науково-педагогічних працівників, сприяють профілактиці професійного вигорання та підвищенню їхньої мотивації до самовдосконалення. Ефективність системи супервізії оцінюється через моніторинг якості викладання, аналіз публікаційної активності, рівень професійної самореалізації та загальну задоволеність професійною діяльністю, що в сукупності



Рис. 1. Орієнтовні компоненти мотиваційного профілю науково-педагогічного працівника

Джерело: побудовано авторами.

сприяє підвищенню якості освітніх послуг та розвитку професійного потенціалу закладу вищої освіти.

Самоменеджмент і тайм-менеджмент є ключовими компонентами soft skills, які відіграють вирішальну роль у професійній діяльності науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. В умовах сучасного академічного середовища, що характеризується високим рівнем конкуренції, інтенсивністю дослідницької та викладацької роботи, а також постійними інноваціями у навчальних процесах, здатність ефективно керувати власним часом і ресурсами є необхідною для забезпечення якісного виконання професійних обов'язків. Самоменеджмент дозволяє науковцям і викладачам оптимізувати робочий процес, формуючи цілісну систему пріоритетів, яка враховує як академічні, так і особистісні аспекти. Наприклад, уміння встановлювати досяжні цілі, планувати їх реалізацію, уникати прокрастинації та своєчасно оцінювати результати сприяє підвищенню продуктивності та зниженню ризику професійного вигорання. Тайм-менеджмент, у свою чергу, орієнтований на раціональне використання часу, що включає планування, делегування завдань, визначення пріоритетів та створення збалансованого графіка роботи. Для науково-педагогічних працівників це особливо важливо, оскільки їх діяльність часто поєднує викладацькі обов'язки, дослідницьку роботу, адміністративні завдання та участь у суспільно-освітніх ініціативах. Уміння ефективно управляти часом допомагає уникнути перевантаження та забезпечує високу якість виконання завдань. Наприклад, чітке планування навчального процесу дозволяє приділяти більше уваги індивідуальним потребам студентів, а ефективна організація наукових досліджень сприяє отриманню більш значущих результатів у стислі терміни. Крім того, розвиток навичок самоменеджмен-

ту та тайм-менеджменту має важливий вплив на формування позитивного професійного іміджу викладача та дослідника. Ці компетенції дозволяють ефективно взаємодіяти з колегами, студентами та іншими стейкхолдерами, демонструючи високий рівень організованості та відповідальності. Науково-педагогічні працівники, які успішно застосовують ці навички, стають прикладом для студентів, сприяючи формуванню у них аналогічних компетенцій, які є критично важливими для професійної реалізації в сучасному світі.

Важливим аспектом є також інтеграція цих навичок у систему професійного розвитку науково-педагогічних працівників. Проведення тренінгів, семінарів та воркшопів з тайм-менеджменту та самоменеджменту у ЗВО може сприяти підвищенню ефективності роботи викладацького складу. З огляду на глобальні виклики, пов'язані з цифровізацією та зростанням обсягу інформації, ці навички набувають особливої актуальності, допомагаючи адаптуватися до швидких змін та забезпечувати якісне навчання й дослідження. Таким чином, самоменеджмент і тайм-менеджмент є фундаментальними елементами професійної компетентності науково-педагогічних працівників, сприяючи їхній успішній реалізації у багатогранній діяльності, а також зміцненню позицій закладів вищої освіти у сучасному глобалізованому світі.

Також наголосимо, що актуальним є впровадження мотиваційного профілю викладача. Мотиваційний профіль науково-педагогічного працівника — це багатовимірний опис чинників, що спонукають науково-педагогічного працівника до активної професійної діяльності, саморозвитку та досягнення високих результатів у навчально-виховній та науковій роботі. Цей профіль враховує як внутрішні, так і зовнішні мотиватори, що

впливають на ефективність роботи викладача у закладах вищої освіти (ЗВО). Розглянемо нижче орієнтовні компоненти мотиваційного профілю науково-педагогічного працівника (рис. 1).

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності та ефективності науково-педагогічного персоналу, створити умови для їхнього професійного розвитку, а також забезпечити стійке зростання якості освітнього та наукового процесу.

ВИСНОВКИ

Формування ефективної системи мотивації персоналу ЗВО є складним багатоаспектним процесом, що потребує системного підходу та врахування специфіки науково-педагогічної діяльності. Успішна реалізація мотиваційних механізмів сприяє підвищенню якості освітніх послуг, розвитку наукового потенціалу та конкурентоспроможності закладу вищої освіти. У статті встановлено, що залучення українських ЗВО до міжнародних освітніх проєктів сприяє інтеграції в європейський та світовий освітній простір, підвищенню якості освітніх послуг і розширенню можливостей для викладачів. Такі проєкти дозволяють не лише залучити фінансування, але й упровадити інноваційні методи навчання, розвивати інфраструктуру та сприяти міжнародній мобільності, що вкрай важливо для підвищення конкурентоспроможності української вищої освіти на світовій арені. Наголошено, що формування мотиваційного профілю викладача є важливим інструментом для забезпечення якісного освітнього процесу та наукових досягнень у закладах вищої освіти. Розуміння мотиваційних чинників і потреб викладачів сприяє створенню комфортного середовища, у якому науково-педагогічні кадри зможуть реалізувати свій потенціал, що в свою чергу позитивно впливатиме на загальну ефективність діяльності освітньої установи.

У статті також систематизовано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти, а саме: посилення фінансово-економічних механізмів та соціально-психологічної підтримки, удосконалення організаційно-управлінських заходів, підвищення ролі професійного розвитку та інформаційно-технологічного забезпечення для науково-педагогічних працівників, надання можливості ЗВО викладачам приймати участь у міжнародних проєктах та міжнародних обмінах, провадження безпекових заходах у ЗВО в умовах воєнного стану, надання соціальних гарантій, розвиток корпоративної культури, сприяння гендерній рівності, та інтеграції принципів інклюзії тощо.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у поглибленому вивченні механізмів імплементації запропонованих систем мотивації персоналу в ЗВО, зокрема через розробку деталізованих методик оцінювання ефективності програм наставництва, дослідження впливу цифровізації на трансформацію мотиваційних інструментів, проведення компаративного аналізу міжнародних практик мотивації науково-педагогічних працівників та можливостей їх адаптації до вітчизняних реалій.

Широке залучення до професійної дискусії науковців є важливим каталізатором розвитку системи мотивації персоналу ЗВО. Зокрема, це передбачає організацію науково-методичних семінарів, круглих столів,

міжнародних конференцій та симпозіумів, де відбувається активний обмін досвідом щодо впровадження інноваційних методів мотивації та стимулювання науково-педагогічних працівників. Така професійна комунікація сприяє формуванню міждисциплінарного підходу до розв'язання проблем мотивації, дозволяє врахувати різноманітні наукові погляди та практичні напрацювання представників різних наукових (академічних) шкіл та освітніх установ. Важливим аспектом є також створення постійно діючих дослідницьких груп та експертних рад, які здійснюють моніторинг ефективності наявних мотиваційних механізмів та розробляють рекомендації щодо їх удосконалення на основі колективного професійного досвіду та результатів емпіричних досліджень.

Такий комплексний підхід сприяє формуванню високопрофесійного науково-педагогічного потенціалу, здатного забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців для різних галузей економіки. Це, в свою чергу, стимулює економічне зростання, підвищує інноваційну спроможність держави та створює передумови для системного покращення якості життя населення через розвиток освітньої галузі як ключового драйвера соціально-економічних трансформацій в Україні.

Література:

1. Бабовал Н. Р. Удосконалення мотивації та стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних працівників вищої школи. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 17. С. 86—91. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/18.pdf
2. Жукова Т. Моделювання системи мотивації праці у закладі вищої освіти: теоретичні аспекти та практичні рекомендації для українських закладів вищої освіти. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 7 (7). С. 584—594. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-584-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-584-594)
3. Іваненко І. Психологія педагогічної мотивації викладачів у закладах вищої освіти. Молодий вчений. 2024. № 1 (125), 79—84. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-9>
4. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>
5. Остапчук Т., Бірюченко С. Боровська А. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. 2020. Соціальна економіка. № 1 (60). С. 181—191. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-17>
6. Паска І., Василенко О. Аналіз основних чинників мотивації в управлінні закладом вищої освіти. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути: матеріали XXIV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ, 2022. С. 37—42.
7. Пастух Л. В. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології", 2018. (40), 306—320. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2018-40.306-320>

8. Табачук В.О. Мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників в сучасних соціоекономічних умовах. Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. 2021. № 7—8 (241—242). С. 13—25. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-241-242-13-25

9. Чередник О. В. Проблеми та перспективи в управлінні мотивацією персоналу вищого навчального закладу. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 389—394. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-58>

10. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12>

References:

1. Baboval, N. R. (2017), "Improving the motivation and stimulating the professional development of scientific and pedagogical staff of higher education", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 17, pp. 86—91, available at: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/18.pdf (Accessed 5 Jan 2025).

2. Zhukova, T. (2024), "Modeling of the work motivation system in an institution of higher education: theoretical aspects and practical recommendations for ukrainian institutions of higher education", *Successes and achievements in science*, vol. 7 (7), pp. 584—594. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-584-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-584-594).

3. Ivanenko, I. (2024), "Psychology of pedagogical motivation of teachers in higher education institutions", *Young Scientist*, vol. 1 (125), pp. 79—84. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-9>.

4. Semykina, M.V., Luchik, S.D. and Zapirichenko, L.D. (2022), *Motyvatsijni mekhanizmy rozvytku ekonomiky na etapi ievrointehratsii [Motivational mechanisms of economic development at the stage of European integration]*, TsNTU, Kropyvnytskyi, Ukraine, available at: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content> (Accessed 6 Jan 2025).

5. Ostapchuk, T., Biriuchenko, S. and Borovska, A. (2020), "Motivation of scientific and pedagogical employees of higher educational institutions as a function of personnel management", *Sotsialna ekonomika*, vol. 1 (60), pp. 181—191. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-17>.

6. Paska, I. and Vasylenko, O. (2022), "Analysis of the main motivation factors in the management of a higher education institution", *Suchasni vyklyky i aktual'ni problemy nauky, osvity ta vyrobnytstva: mizhhaluzevi dysputy: materialy XXIV mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii [Modern challenges and current problems of science, education and production: interdisciplinary disputes: proceedings of the XXIV international scientific and practical internet conference]*, Kyiv, Ukraine, pp. 37—42.

7. Pastukh, L. V. (2018), "Managing the motivation of teachers' professional activities at comprehensive schools", *Problems of Modern Psychology: Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohienko University, G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of*

Ukraine, vol. 40, pp. 306—320. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2018-40.306-320>.

8. Tabachuk, V.O. (2021), "Motivation of professional activities and development of scientific and teaching employees in modern socio-economic conditions", *Economics and management organization*, vol. 7—8 (241—242), pp. 13—25, available at: https://ecoscience.net/wp-content/uploads/2021/07/07-08.21._topic_-Tabachuk.-13-25.pdf (Accessed 1 Jan 2025).

9. Cherednik, O.V. (2018), "Problems and prospects are in a management motivation of personnel of higher scientific establishment", *Economy and Society*, vol. 17, pp. 389—394. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-58>.

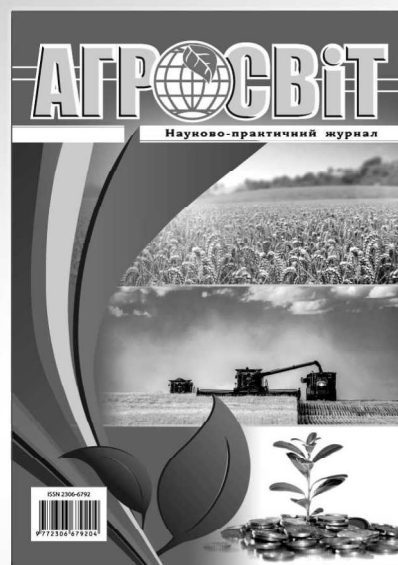
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On the approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12> (Accessed 2 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292