



УДК 331.101.3:378.147

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1484-1495](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1484-1495)

Чернявська Ірина Михайлівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, <https://orcid.org/0000-0002-2954-1156>

Гуржий Поліна Олегівна аспірантка кафедри фінансів та обліку, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, <https://orcid.org/0009-0004-7732-8036>

Булай Олександр Юрійович аспірант кафедри менеджменту, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

Гостєва Єлизавета Сергіївна здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент», Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ УЧАСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті досліджено мотиваційні чинники участі здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» у науково-дослідній діяльності. Актуальність проблеми зумовлена тим, що більшість наукових праць зосереджуються на мотивації працівників, тоді як механізми залучення здобувачів вищої освіти до наукових досліджень залишаються недостатньо висвітленими. Мета статті полягає у визначенні ключових мотиваційних чинників, що впливають на активність і результативність студентських наукових ініціатив, та формуванні рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання дослідницької діяльності у закладах вищої освіти. Методологічною основою дослідження є підходи змістовних і процесуальних теорій мотивації, аналіз індивідуалістичних і соціально орієнтованих мотивів та узагальнення практичних механізмів стимулювання, які застосовуються на загальноуніверситетському та кафедральному рівні.

Результати показують, що мотивація майбутніх менеджерів формується як поєднання трьох груп чинників: мотивів діяльності (інтерес до дослідження та отримання нових знань), мотивів професійного вибору (орієнтація на розвиток компетентностей і лідерського потенціалу) та мотивів організаційного середовища (підтримка наукового керівника, доступ до ресурсів, можливості участі в проектах). Встановлено, що найбільш дієвими стимуляторами є





символічне визнання, академічні рейтинги, можливості публікацій і реалізація індивідуалізованих дослідницьких траєкторій. Водночас негативний вплив чинять непрозорість правил участі, бюрократія та відсутність визнання результатів.

Наукова новизна дослідження полягає у системному узагальненні мотиваційних факторів наукової діяльності здобувачів вищої освіти крізь призму їхнього професійного становлення як майбутніх менеджерів. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження гнучких моделей стимулювання, що поєднують матеріальні стимули з академічним визнанням, наставництвом та цифровими інструментами підтримки, що здатні забезпечити сталість залучення здобувачів до наукових досліджень.

Ключові слова: менеджмент, мотивація здобувачів вищої освіти, науково-дослідна діяльність, чинники мотивації, стимулювання наукової активності, професійний розвиток здобувачів.

Cherniavska Iryna Mykhailivna PhD of Economic Sciences, Associate Professor at Department of Management, Dniprovsk State Technical University, Kamianske, <https://orcid.org/0000-0002-2954-1156>

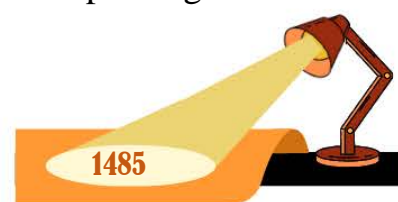
Hurzhyi Polina Olehivna Postgraduate student of the Department of Finance and Accounting, Dniprovsk State Technical University, Kamianske, <https://orcid.org/0009-0004-7732-8036>

Bulai Oleksandr Jurijovych Postgraduate student of the Department of Management, Dniprovsk State Technical University, Kamianske

Ghostjeva Jelyzaveta Serghijivna student of higher education of the first (bachelor) level in «Management», Dniprovsk State Technical University, Kamianske

MOTIVATIONAL FACTORS FOR PARTICIPATION OF HIGHER EDUCATION APPLICANTS IN SCIENTIFIC RESEARCH ON MANAGEMENT

Abstract. This article examines the motivational factors for the participation of higher education applicants in the Management professional education program in research activities. The relevance of this issue stems from the fact that most scientific studies focus on employee motivation, while the mechanisms for engaging higher education applicants in research remain insufficiently explored. The purpose of this article is to identify key motivational factors influencing the activity and effectiveness of student research initiatives and to formulate recommendations for improving the





research incentive system at higher education institutions. The study's methodological basis is based on approaches from content-based and process-based theories of motivation, an analysis of individualistic and socially oriented motives, and a summary of practical incentive mechanisms applied at the university-wide and departmental levels.

The results show that the motivation of future managers is formed by a combination of three groups of factors: activity motives (interest in research and acquiring new knowledge), motives for professional choice (focus on developing competencies and leadership potential), and motives of the organizational environment (support from a supervisor, access to resources, opportunities to participate in projects). It has been established that the most effective incentives are symbolic recognition, academic rankings, publication opportunities, and the implementation of individualized research trajectories. At the same time, opaque participation rules, bureaucracy, and lack of recognition of results have a negative impact.

The scientific novelty of this study lies in its systematic analysis of the motivational factors behind the research activities of higher education applicants through the lens of their professional development as future managers. The practical significance of these findings lies in the development of recommendations for the implementation of flexible incentive models that combine financial incentives with academic recognition, mentoring, and digital support tools to ensure the continued engagement of applicants in research.

Keywords: management, motivation of higher education applicants, research activities, motivation factors, stimulating scientific activity, professional development of applicants

Постановка проблеми. Більшість наукових праць зосереджується на мотивації дорослих працівників, тоді як роль мотиваційних чинників у професійному становленні майбутніх менеджерів залишається менш дослідженою. Особливо це стосується здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, які перебувають на етапі формування світогляду, професійних орієнтирів та наукових інтересів, що істотно впливає на їхню активність у дослідницькій діяльності. Наукова робота виступає для них не лише сферою перевірки знань, але й середовищем розвитку критичного мислення, аналітичних здібностей та вміння приймати управлінські рішення в умовах невизначеності. Відсутність сформованої системи мотивації здобувачів вищої освіти до участі у науковій діяльності часто призводить до зниження рівня їх залученості, погіршення якості досліджень та втрати потенціалу для інноваційного розвитку закладів вищої освіти. Саме тому питання мотивації здобувачів вищої освіти у наукових дослідженнях з менеджменту набуває особливої актуальності, адже формування майбутнього кадрового потенціалу економіки починається ще на студентському етапі.





Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання пошуку ефективних підходів до формування системи мотивації персоналу у контексті сучасних викликів та рішень на сьогодні є одним із найактуальніших. Дослідження щодо даного питання присвячено багато праць вчених: А. Герасименко [1], К. Гірняк та Л. Тарасович [2], О. Грідін, С. Заїка та О. Заїка [3], В. Момот, О. Литвиненко та Г. Митрофанова [4], В. Сайко [5] та багатьох інших. Разом з тим, практичні аспекти мотивації персоналу привертають увагу таких вчених, як М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук та М. Зелена [6], В. Ігнатюк та Г. Туніна [7], О. Петровська [8] та багатьох інших. Окремим напрямом виступають дослідження ролі ментального та фізичного добробуту в мотивації. Також, зазначеній проблемі присвячені праці О. Черемушкіної [9], Х. Лопушняк, О. Поплавської, Н. Данилевич, Т. Костюхіної [10] та інших дослідників у сфері менеджменту. Як бачимо проблемі мотивації приділено достатньо уваги. Проте, незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у сфері мотивації, все ж існують певні прогалини.

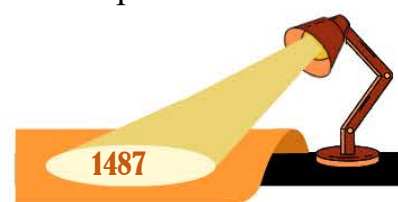
Мета статті – визначити ключові мотиваційні фактори, що впливають на участь здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент» у наукових дослідженнях, здійснити аналіз їх впливу на активність і результативність студентської наукової діяльності та сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання науково-дослідницької діяльності у закладах вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. У структурі управлінського циклу мотивація займає рівноправне місце поряд із плануванням, організацією та контролем. Жодне управлінське рішення не буде реалізоване без зацікавленості працівників у його виконанні. Роль мотивації в менеджменті проявляється у таких аспектах:

- підвищення продуктивності праці: зацікавлений працівник виконує завдання швидше та якісніше;
- зниження плинності кадрів: система винагороди та кар'єрного зростання утримує талановитих фахівців;
- формування корпоративної культури: мотивовані працівники вносять свій внесок у зміцнення цінностей компанії;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства: компанії з ефективними мотиваційними програмами мають вищу ринкову вартість і привабливість для інвесторів [11].

Важливо підкреслити і взаємозв'язок між мотивацією та лідерством: керівник, який уміє правильно мотивувати персонал, здатен досягати вищих результатів і створювати атмосферу довіри й партнерства.

Сучасна література розглядає мотивацію праці як поєднання трьох складових: психологічних потреб працівників, системи управління персоналом та зовнішніх стимулів [2, 7, 12]. Комплексні моделі, які поєднують підходи теорії самодетермінації, концепцію загальної системи винагород, HR-аналітику та підхід до підтримки добробуту персоналу, дають можливість керівникам





формуванню більш ефективні та гнучкі стратегії мотивації [8]. Для практичного менеджменту особливе значення має прозорість системи оцінювання, справедливий баланс матеріальних і нематеріальних стимулів, а також постійна увага до психологічного та фізичного добробуту працівників [9].

У сучасному менеджменті концепції мотивації поділяють на змістовні та процесуальні [13, 14]. Але для кращого розуміння сучасного контексту звернемося до основних теоретичних підходів до мотивації. Змістовні теорії мотивації спрямовані на пояснення того, які потреби спонукають людину до діяльності та як ступінь їх задоволення впливає на результати. Вони акцентують увагу на внутрішніх і зовнішніх потребах особистості, визначаючи, які саме стимули формують поведінку. Представниками цього напрямку є А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор та М. Туган-Барановський, чії концепції заклали фундамент сучасного розуміння мотивації. Наприклад, теорія ієрархії потреб Маслоу демонструє поступовий рух людини від базових фізіологічних потреб до прагнення самореалізації, тоді як К. Альдерфер допускає повернення до нижчих рівнів мотивації у разі незадоволення потреб зростання. Інші автори, такі як Д. МакКлелланд та Ф. Герцберг, розширили трактування мотиваційних факторів, виділивши домінуючі мотиви та розмежувавши стимули на гігієнічні та мотивуючі. Попри те, що ці концепції збільшують розуміння природи мотивації, вони часто не враховують індивідуальних відмінностей і контексту середовища, що зумовлює подальший розвиток процесуальних підходів та сучасних моделей управління людськими ресурсами.

Таким чином, мотивація у системі менеджменту є складним і багатограним явищем. Вона виступає чинником формування корпоративної культури, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення стійкості організації. Аналіз теоретичних підходів показує, що класичні теорії залишаються основою сучасних моделей мотивації, проте їхнє застосування потребує адаптації до нових економічних і соціальних умов.

В українських реаліях актуальним завданням є створення гнучких систем мотивації, які враховують індивідуальні потреби персоналу і водночас відповідають стратегічним цілям підприємства. Це особливо важливо в умовах воєнних викликів, коли роль безпеки, стабільності та соціального захисту зростає. Усе це визначає мотивацію як одну з ключових функцій сучасного менеджменту.

Як вже зазначалося, більшість наукових праць зосереджується на мотивації дорослих працівників, тоді як роль мотиваційних чинників у професійному становленні майбутніх менеджерів залишається менш дослідженою. Тому в межах нашого дослідження мотивації здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня до наукової діяльності в сфері менеджменту доцільно звернутися до напрацювань вітчизняних наукових шкіл, які виокремлюють три ключові групи мотивів професійної активності: мотиви власне діяльності, мотиви вибору професії та мотиви вибору організаційного середовища. Така





класифікація дозволяє глибше зрозуміти процес формування внутрішніх спонукань здобувачів, які проходять етап становлення як майбутні менеджери та прагнуть знайти оптимальний баланс між освітою, професійними перспективами й науковим розвитком.

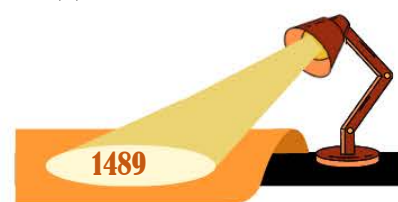
З позиції участі здобувачів у наукових дослідженнях мотиви діяльності відображають ставлення здобувачів до самого процесу дослідження, його змісту, можливості отримати нове знання та бачити реальний результат академічної праці. Мотиви вибору професії у майбутніх менеджерів часто пов'язані з прагненням зрозуміти фундаментальні закономірності управління, опанувати компетенції, що забезпечують конкурентоспроможність на ринку праці, та знайти сферу, у якій зможуть проявити лідерський потенціал. Натомість мотиви вибору середовища – кафедри, наукового керівника, дослідницької групи тощо – відображають очікування щодо умов участі: можливість отримати підтримку, доступ до ресурсів, перспективи професійного зростання та визнання у науковій спільноті.

Причини, які спонукають здобувачів брати участь у науково-дослідній роботі кафедри або наукових проектах, доцільно розділити на три групи. По-перше, соціальні мотиви, зокрема прагнення стати частиною наукової спільноти, відповідати очікуванням викладачів і академічного середовища, отримати схвальну оцінку колег чи репутаційні дивіденди. По-друге, матеріальні мотиви. А саме, очікування грантів, стипендій, фінансування участі в міжнародній академічній мобільності, можливості участі в конференціях чи конкурсах, отримання винагород за наукову активність. По-третє, мотивація самореалізації – бажання здобувачів проявити власний інтелектуальний потенціал, сформувати власну наукову нішу, опублікувати результати дослідження, розвинути аналітичні здібності та критичне мислення.

Отже, мотиваційна сфера майбутніх менеджерів формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, де поєднуються як прагнення до академічного успіху й професійних досягнень, так і необхідність матеріального забезпечення, соціальної підтримки та визнання.

У контексті наукових досліджень здобувачів вищої освіти також доречно розмежувати мотиви на індивідуалістичні та соціально орієнтовані. Перші спрямовані на отримання особистого результату: покращення кар'єрних перспектив, формування портфоліо до працевлаштування, можливості вступу до магістратури. Другі орієнтовані на внесок у соціально значущі дослідницькі ініціативи: участь у проектах із розвитку університету, аналіз соціально-економічних проблем, удосконалення або розбудову наукового середовища.

Історично у сфері трудової діяльності домінував підхід «батога і пряника», заснований на поєднанні примусу та заохочення. У науковій сфері така логіка теж проявлялася: одні здобувачі вищої освіти прагнули уникнути низьких оцінок або невизнання, інші – отримати бонуси від участі у дослідженнях чи





публікаціях. Однак сучасне навчальне середовище вимагає більш тонких інструментів, які враховують особистісні особливості здобувачів і різноманітність їх мотиваційних установок.

У студентському середовищі економістів та менеджерів часто домінують індивідуалістичні мотиви – так званий підхід «економічної людини», який передбачає, що здобувач прагне максимізувати особисту корисність: отримати сертифікат, стипендію, перемогти в конкурсі чи підвищити шанси на працевлаштування. Водночас не слід недооцінювати і соціально орієнтовані мотиви, які проявляються у прагненні розвивати університетську спільноту, долучатися до освітніх проектів і створювати цінність не лише для себе, а й для майбутніх здобувачів вищої освіти чи суспільства.

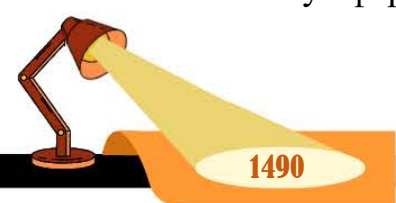
Серед індивідуалістичних чинників важливо розрізнити мотиви процесу та мотиви результату. Мотиви процесу пов'язані зі змістом наукової діяльності: робота у команді, взаємодія з науковим керівником, можливість розвивати компетентності та творчі здібності. Натомість мотиви результату концентруються на конкретних досягненнях: наукові публікації, виступи на конференціях, нагороди, академічні рейтинги, офіційні рекомендації. Участь у науковій діяльності здобувач часто розглядає як інвестицію у власну майбутню кар'єру.

Особливе значення в академічному середовищі має символічна винагорода: відчуття успіху, соціальне схвалення, авторитет серед однокурсників, позитивні відгуки викладачів. У здобувачів вона часто має більший вплив, ніж матеріальна компенсація, оскільки формує внутрішню впевненість і відчуття професійної перспективи.

Водночас мотиваційні установки здобувачів вищої освіти варіюються залежно від соціально-культурного контексту, рівня економічної стабільності, типу освітньої програми та умов навчання. Успішні освітні системи створюють середовище, в якому здобувач може усвідомити власну відповідальність за результати академічної діяльності, отримати підтримку і відчуття залученості до наукової діяльності.

Наразі, наш університет застосовує різноманітні моделі стимулювання студентської науки: грантові програми, конкурси дослідницьких проектів, конкурси захищених кваліфікаційних робіт, стипендії для науково активних здобувачів, участь у академічній мобільності. Ефективність цих інструментів залежить не від їх кількості, а від узгодженості з індивідуальними очікуваннями, цінностями та етапом професійного розвитку здобувачів.

Нарешті, жодна система стимулювання не буде ефективною, якщо у навчальному середовищі домінують демотивуючі фактори. До них належать непрозорі правила участі у дослідженнях, нечесне оцінювання, надмірна бюрократія, відсутність визнання результатів або недоступність ресурсів. Усунення таких бар'єрів є базовою умовою побудови продуктивної мотиваційної політики у сфері наукових досліджень здобувачів.





Узагальнюючи, мотивація участі здобувачів вищої освіти у наукових дослідженнях з менеджменту формується як результат взаємодії індивідуальних прагнень, соціального середовища та умов освітньої інфраструктури. Лише комплексний підхід, який поєднує матеріальні стимули з можливостями самореалізації, наставництва, професійного росту, здатен забезпечити сталу участь здобувачів вищої освіти у науково-дослідній роботі й підготувати майбутнє покоління менеджерів-інноваторів.

Сучасний освітній простір вимагає переходу від пасивного навчання до активної дослідницької діяльності здобувачів вищої освіти. Участь студентства у наукових дослідженнях з менеджменту не лише розширює теоретичні компетентності, але й формує критичне мислення, підприємницьке бачення та навички вирішення складних управлінських задач. Водночас ефективність залучення здобувачів до наукової діяльності значною мірою залежить від застосованих мотиваційних механізмів, які мають враховувати як індивідуальні потреби здобувачів, так і специфіку академічного середовища.

Одним із ключових мотиваційних чинників є система академічного визнання, заснована на прозорих критеріях оцінювання наукової активності. Університет використовує різні інструменти заохочення: додаткові бали до рейтингу, стипендії, участь у студентських грантових програмах, персональні рекомендації на міжнародні стажування або конференції. Для здобувачів вищої освіти такі стимули мають значну цінність, адже відкривають перспективи професійного розвитку, формують конкурентні переваги на ринку праці та створюють умови для формування наукового портфоліо. Наприклад, здобувач, який бере участь у міжуніверситетських конкурсах або дослідницьких хакатонах, не лише отримує матеріальну винагороду, а й формує репутаційний капітал, що в подальшому впливає на його академічну та кар'єрну траєкторію.

Важливим елементом мотивації є індивідуалізовані освітні траєкторії, які враховують дослідницькі інтереси здобувачів. У практиці університету набирає популярності підхід, подібний до принципу «кафетерію», коли здобувач може самостійно обирати форми наукової активності: участь у науково-дослідній роботі кафедри, розробку стартапів, виконання аналітичних кейсів для бізнесу, стажування у проектних командах. Така модель не лише підвищує мотивацію до досліджень, але й створює простір для розвитку гнучких компетентностей: комунікації, критичного аналізу даних тощо. Вибір можливостей унеможлиблює ситуацію, коли наукова діяльність сприймається як формальність, і навпаки – робить її інструментом самореалізації.

Участь у наукових товариствах, студентських об'єднаннях і професійних спілнотах виступає важливим нематеріальним стимулом. Здобувачі, які залучені до таких структур, отримують можливість спілкуватися з науковцями та практиками менеджменту, брати участь у дискусіях, обмінюватися результатами досліджень. Наукові конференції, воркшопи, зустрічі з представниками бізнесу





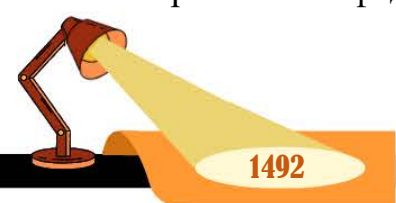
створюють умови для формування мережевих зв'язків, які в майбутньому трансформуються у професійні можливості. Університет, попри складну соціально-економічну ситуацію, активно підтримує такі ініціативи шляхом організації для здобувачів «гостьових лекцій» та введення у штат кафедр на умовах сумісництва професіоналів-практиків, топ-менеджерів підприємств і організацій міста, адже саме вони формують середовище, в якому здобувач бачить сенс у власній науковій діяльності.

Особливої уваги набувають цифрові інструменти мотивації. Використання платформ для збору та аналізу індивідуальних досягнень здобувачів дає змогу університету вибудовувати персоналізовані рекомендації щодо наукової роботи. Електронні портфоліо, академічні дашборди, системи менеджменту навчання дозволяють відстежувати не лише оцінки, а й участь у академічній мобільності, стажуваннях, публікаціях, конкурсах. Для здобувача це є способом побачити власний прогрес, отримати підтвердження результатів і сформувані впевненість у своїх здібностях. Застосування цифрової аналітики також сприяє прозорості процесу заохочення: здобувачі розуміють, як формується рейтинг, які критерії враховуються та що потрібно для отримання додаткових можливостей.

Матеріальні стимули не втрачають своєї значущості, але в освітньому середовищі вони мають іншу природу, ніж у бізнесі. Стипендіальні програми, грантове фінансування, оплата участі у конференціях, конкурсах чи літніх школах є потужним драйвером залученості здобувачів до наукової діяльності. Важливою формою заохочення є спільні проєкти з підприємствами, де здобувачі отримують не лише фінансову винагороду, а й доступ до реальних управлінських задач. Такий формат дозволяє відчувати практичну цінність дослідження та підвищує мотивацію до поглиблення професійних компетентностей.

Водночас у сфері мотивації науково-дослідної діяльності здобувачів існує низка бар'єрів. Одним із них є переважання формалізованого підходу, при якому участь у наукових заходах розглядається як елемент рейтингової системи, а не як інструмент розвитку. За такої моделі здобувач орієнтується на мінімальне виконання вимог, а не на змістовне дослідження. Іншим суттєвим бар'єром виступає недостатня прозорість механізмів розподілу академічних заохочень – частина здобувачів не розуміє, як саме оцінюється їхня активність та чому одні здобувачі отримують більше можливостей, ніж інші. Це породжує відчуття несправедливості та знижує залученість до наукового процесу.

Певні труднощі пов'язані також з відсутністю довгострокових освітніх траєкторій, які б інтегрували навчальний процес із дослідженнями. У значній частині закладів вищої освіти наукова активність здобувачів концентрується у межах окремих проєктів або конкурсів, що не дозволяє формувати сталу мотивацію. Натомість здобувачам необхідне послідовне занурення у наукове середовище: від першого курсу до завершення навчання. Робота у дослідницьких проєктах кафедри, регулярний зворотний зв'язок з викладачами створюють





основу, за якої наукова діяльність стає природною частиною освітнього досвіду.

Зовнішні чинники також впливають на мотивацію здобувачів. Соціально-економічна нестабільність, високий рівень трудової міграції молоді, невизначеність щодо майбутньої кар'єри посилюють прагматичні очікування здобувачів. У таких умовах участь у дослідженнях може сприйматися як надлишкове навантаження. Тому заклади вищої освіти повинні демонструвати практичну цінність наукових проєктів: перспективи стажувань, участь у міжнародних програмах, можливості працевлаштування в бізнес-структурах чи державному секторі.

Комплексний підхід до мотивації здобувачів передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів. Якщо університет одночасно забезпечує фінансові стимули, академічне визнання, підтримку психологічного добробуту та доступ до професійних спільнот – це формує стійку мотивацію до наукових досліджень. Наприклад, збільшення академічних стипендій у поєднанні з участю в міжнародних програмах студентської мобільності або грантовим фінансуванням стартап-проєктів мотивує здобувачів активніше долучатися до наукової роботи. Водночас сама комунікація цінностей університету (відкритість, інноваційність, академічна свобода) може стати потужним мотиватором.

Висновки. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що система мотивації здобувачів вищої освіти у сфері наукових досліджень з менеджменту має базуватися на взаємодії різних чинників: академічного визнання, індивідуалізованих траєкторій, соціальної підтримки, цифрової аналітики та матеріальних стимулів. Її ефективність визначається не кількістю інструментів, а їх збалансованістю та відповідністю реальним потребам здобувачів вищої освіти. Поєднання прозорих процедур оцінювання, можливостей самореалізації та доступу до практичних ресурсів створює умови, за яких науково-дослідна діяльність стає не формальною вимогою, а усвідомленим кроком у розвитку майбутнього менеджера.

Література:

1. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка і суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> (дата звернення: 01.11.2025).

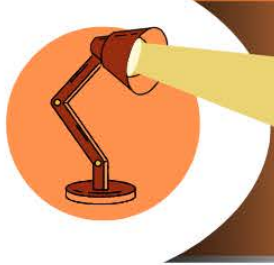
2. Гірняк К.М., Тарасович Л.В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. Вип. 17. URL: <https://surl.li/bjrvxz> (дата звернення: 01.11.2025).

3. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 15.10.2025).

4. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

5. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2023. Вип. 36. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519> (дата звернення: 15.10.2025).





6. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5> (дата звернення: 01.11.2023).
7. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol.2, No.1, Pp. 75–83.
8. Петровська О.М. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. № 6. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15964> (дата звернення: 01.10.2025).
9. Cheromukhina O. Labour market in ukraine under the influence of a year of full-scale war. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5 No. 1. Pp. 96–101. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-15> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Lopushniak H., Poplavska O., Danylevych N., Kostyshyna T., Raupov R. Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21. Is. 2. Pp. 294–308. URL: <https://surl.lu/gmydby> (дата звернення: 12.11.2025).
11. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 13–18. 7.
12. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97–103.
13. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: навч. посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: ОДУВС, 2023. 154 с.
14. Zosym Махум Daniel Pink Motivation Theory. URL: <https://www.maxzosim.com/daniel-pink-motivation-theory/> (дата звернення: 11.11.2025).

References:

1. Herasymenko, A. (2022). Motyvy, interesy, stymuly, stymuljuvannja jak osnovni kateghoriji, shho rozkryvajutj sutnistj motyvaciji praci [Motives, interests, incentives, inducements as the main categories revealing the essence of work motivation]. *Ekonomika i suspiljstvo – Economy and Society*, 40. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> [in Ukrainian].
2. Hirniak, K., & Tarasovych, L. (2025). Motyvacija personalu v konteksti transformacij ta zmin na ucikh rivnjakh menedzhmentu [Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management]. *Problemy suchasnykh transformacij. Serija: ekonomika ta upravlinnja – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 17. Retrieved from <https://surl.li/bjrvxz> [in Ukrainian].
3. Hridin, O., Zaika, S., & Zaika, O. (2022). Aktualjni aspekty ta perspektyvni naprjamy udoskonalennja system motyvaciji personalu [Current aspects and promising directions for improving personnel motivation systems]. *Ekonomika i suspiljstvo – Economy and Society*, 42. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> [in Ukrainian].
4. Momot, V.Ye., Lytvynenko, O.M., & Mytrofanova, H.Ya. (2022). Zmina priorytetiv u motyvaciji personalu v kryzovij ta pisljakryzovij periody [Changing priorities in staff motivation during the crisis and post-crisis period]. *Akademichnyj oghljad – Academy Review*, 2 (57). Retrieved from <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf> [in Ukrainian].
5. Sajko, V.R. (2023). Doslidzhennja ponjattja «motyvacija» v konteksti upravlinnja personalom [An Examination of the Concept of ‘Motivation’ within Human Resource Management]. *Naukovi zapysky Ljvivskogho universytetu biznesu ta prava. Serija ekonomichn – Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 36. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519> [in Ukrainian].





6. Vedernikov, M., Volianska-Savchuk, L., & Zelena, M. (2022). Monitoryng motyvaciji pracivnykiv yak zasib pidvyshhennja konkurentospromozhnosti personalu pidprijemstva [Monitoring employee motivation as a means of increasing the competitiveness of the company's personnel]. *Modeling the development of the economic systems – Modeling the development of the economic systems*, 3. Pp. 39–48. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5> [in Ukrainian].

7. Ignatiuk, V., & Tunina, H. (2023). Motyvacija personalu yak faktor pidvyshhennja efektyvnosti systemy upravlinnja pidprijemstvom [Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance – International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2 (1). Pp. 75–83 [in Ukrainian].

8. Petrovsjka, O.M. (2024). Suchasni strategiji motyvaciji ta stymuljuvannja trudovoji dijajlnosti personalu v komunikacijnij systemi pidprijemstva [Modern Strategies of Motivation and Incentivization of Personnel Labor Activity within the Enterprise Communication System]. *Informacijni tekhnologhiji i systemy v dokumentoznavchij sferi – Information Technologies and Systems in the Field of Document Studies*, 6. Retrieved from <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15964> [in Ukrainian].

9. Cheromukhina, O. (2024). Labour market in ukraine under the influence of a year of full-scale war. *Three Seas Economic Journal*, 5 (1). Pp. 96–101. Retrieved from <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-15> [in English].

10. Lopushniak, H., Poplavska, O., Danylevych, N., Kostyshyna, T., & Raupov R. (2023). Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 21 (2). Pp. 294–308. Retrieved from <https://surl.lu/gmydby> [in English].

11. Tepljuk, M., & Andrikevych, V. (2023). Rolj motyvaciji personalu dlja zabezpechennja efektyvnogho upravlinnja pidprijemstvom v relokacijnomu socialjno-ekonomichnomu prostori [The role of employee motivation in ensuring effective management of a company in a turbulent socio-economic environment]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2. Pp. 13–18 [in Ukrainian].

12. Turlo, N., & Osadchuk, O. (2024). Stan rynku praci ta motyvacija personalu v Ukrajinі v umovakh vojennoho stanu [State of the labor market and employee motivation in Ukraine under martial law]. *Ekonomichnyj prostir – Economic scope*, 191. Pp. 97–103 [in Ukrainian].

13. Kisilj, Z.R., & Shvecj, D.V. (2023). *Motyvacija dijajlnosti ljudyny: navch. posibnyk u skhemakh, tablycjakh, komentarjakh* [Motivation of human activity: A study guide with schemes, tables, and commentary]. Odesa: Odesa State University of Internal Affairs [in Ukrainian].

14. Zosym Maxym (21 Dec 2022). *Daniel Pink Motivation Theory*. Retrieved from <https://www.maxzosim.com/daniel-pink-motivation-theory/> [in English].

