

Міністерство освіти і науки України

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:

Удосконалення системи мотивації закладу вищої освіти

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.3.5

Здобувач Данііл КЛУБАНЬ
Керівник к.с.н., доц. Ірина МУНТЯН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту
Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14

Завідувач кафедри
менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту та логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри менеджменту і логістики

« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВР

здобувача вищої освіти Клубань Данііла

1. Тема роботи: «Удосконалення системи мотивації закладу вищої освіти», затверджена наказом по університету від 29.02.2024 р. №108-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. **Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.** 1.1. Сутність і роль мотивації персоналу. 2.2. Особливості мотивації науково-педагогічних працівників ЗВО. Висновки до розділу 1. **РОЗДІЛ 2. 1. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ШКОЛИ УКРАЇНИ.** 2.1. Аналіз, проблеми та особливості сфери вищої освіти в Україні. 3.2. Зарубіжний досвід матеріальної мотивації науково-педагогічних кадрів ЗВО. 3.3. Загальна характеристика Одеського національного технологічного університету. Висновки до розділу 2. **РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ У НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ ОНТУ.** 3.1. Аналіз системи мотивації науково-педагогічних кадрів ОНТУ. 3.2. Формулювання та обґрунтування пропозицій з підвищення мотивації науково-педагогічного персоналу ОНТУ. Висновки. Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 7, рисунків 24.
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.24 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05.24-11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.24-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	25.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності

Здобувач-дипломник _____ Клубань Д. В.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто питання мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ»** визначено сутність і роль мотивації персоналу, проаналізовані особливості мотивації науково-педагогічних працівників ЗВО.

У другому розділі **«СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ШКОЛИ УКРАЇНИ»** проаналізований стан, проблеми та особливості сфери вищої освіти в Україні, представлена характеристика зарубіжного досвіду матеріальної мотивації науково-педагогічних кадрів ЗВО, наданий огляд специфіки функціонування Одеського національного технологічного університету.

У третьому розділі **«ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ У НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ ОНТУ»** проаналізована система мотивації науково-педагогічних кадрів ОНТУ, сформовані та обґрунтовані пропозиції з підвищення мотивації науково-педагогічного персоналу ОНТУ.

Ключові слова: стимулювання, мотивація, науково-педагогічні працівники, заклади вищої освіти, управління персоналом, матеріальна та нематеріальна мотивація.

SUMMARY

In the qualifying bachelor's thesis, the issue of motivation of the scientific and pedagogical staff of higher education institutions is considered.

In the first chapter "THEORETICAL BASICS OF STAFF MOTIVATION FOR ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS" the essence and role of staff motivation is defined, the specifics of the motivation of scientific and pedagogical workers of higher education institutions are analyzed.

In the second chapter "CURRENT STATE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE HIGH SCHOOL SYSTEM OF UKRAINE" the state, problems and peculiarities of the sphere of higher education in Ukraine are analyzed, the characteristics of the foreign experience of material motivation of scientific and pedagogical personnel of higher education institutions are presented, an overview of the specifics of the operation of the Odessa National University of Technology is provided.

In the third chapter "MAJOR DIRECTIONS FOR IMPROVING THE FORMATION OF PROFESSIONAL MOTIVATION IN SCIENTIFIC AND PEDAGOGICAL STAFF OF ONTU" the system of motivation of scientific and pedagogical staff of ONTU is analyzed, proposals for increasing the motivation of scientific and pedagogical staff of ONTU are formed and substantiated.

Key words: stimulation, motivation, scientific and pedagogical workers, institutions of higher education, personnel management, material and non-material motivation.

ЗМІСТ	СТОР.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ	10
1.1. Сутність і роль мотивації персоналу	10
2.2. Особливості мотивації науково-педагогічних працівників ЗВО	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. 1. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ШКОЛИ УКРАЇНИ	24
2.1. Аналіз, проблеми та особливості сфери вищої освіти в Україні	24
2.2. Зарубіжний досвід матеріальної мотивації науково-педагогічних кадрів ЗВО	34
2.3. Загальна характеристика Одеського національного технологічного університету	37
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ У НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ ОНТУ	50
3.1. Аналіз системи мотивації науково-педагогічних кадрів ОНТУ	50
3.2. Формулювання та обґрунтування пропозицій з підвищення мотивації науково-педагогічного персоналу ОНТУ	56
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. У контексті складних соціально-економічних труднощів України, пов'язаних із трансформацією економіки на ринкових засадах, важливою є розробка нових, ефективних підходів до реалізації потенціалу персоналу, що є основою соціально-економічного розвитку країни. Особливе значення в цьому процесі має управління персоналом закладів вищої освіти (ЗВО). Гармонійне поєднання індивідуальних характеристик та ціннісних орієнтацій працівників з їхніми професійними обов'язками дозволяє уникнути жорсткого регулювання трудової діяльності, звільнити творчу енергію і сприяти самоорганізації та самоменеджменту в трудових колективах. Проблема розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів є одним із пріоритетних напрямів стратегічного управління університетами України. Розробка та обґрунтування стратегій розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників в умовах посилення конкуренції на ринку освітніх послуг вищої освіти України є актуальною та потребує розроблення чітких критеріїв та показників.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичним та методичним аспектам конкурентоспроможності закладів вищої освіти було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних дослідників як Ярмош В. В., Шостаковська А. В., Табачук В. О., Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В., Рудченко С. М., Процишин О. Р., Остапчук Т. П., Моренко О. М., Колот А. М. та ін. Однак в розглянутих працях вчених відсутній критичний аналіз рівня заробітної плати науково-педагогічних працівників в Україні, не прослідковуються чіткі, обґрунтовані напрями щодо оптимізації мотивації науково-педагогічних працівників.

Мета дослідження - вдосконалення ефективності управління персоналом в Одеському національному технологічному університеті з урахуванням фінансово-економічного стану та специфіки внутрішніх процесів закладу вищої освіти.

Відповідно до обраної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- на основі дослідження наукової літератури визначити сутність та диференціацію підходів щодо визначення поняття мотивація персоналу.
- дослідити основні компетенції, професійні якості, мотивацію діяльності науково-педагогічного персоналу закладу вищої освіти;
- надати характеристику сфери вищої освіти в Україні в системі управління персоналом;
- проаналізувати структуру, систему мотивації науково-педагогічних кадрів ОНТУ;
- представити та обґрунтування пропозицій з підвищення мотивації науково-педагогічного персоналу ОНТУ.

Об'єктом дослідження є процес управління науково-педагогічними кадрами у закладі вищої освіти.

Предметом дослідження - методичні та прикладні засади удосконалення управління науково-педагогічним персоналом закладу вищої освіти.

Інформаційно-нормативна база дослідження. Теоретичною і методичною основою виконаного дослідження є праці та загальнонаукові положення з економічної теорії різних економічних систем, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань оцінки мотивації науково-педагогічного персоналу та потенційних можливостей закладів вищої освіти, а також Закони України, що відображають різні аспекти досліджуваної проблеми.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, звіти про результати діяльності Одеського національного технологічного університету, інформаційні ресурси мережі Internet, літературні джерела і публікації.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Під час дослідження застосовувалися методи: аналізу та синтезу, економіко-статистичного аналізу, системного та логічного аналізу, оптимізаційного моделювання, методи порівняння та узагальнення.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 68 сторінок, 7 таблиць, 24 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність і роль мотивації персоналу

У сучасному суспільстві освіта є ключовим фактором розвитку як особистості, так і країни в цілому. Саме рівень освіти детермінує майбутнє суспільства, формуючи нове мислення громадян, і постає як один із засобів керування розвитком соціуму. Стимулювання науково-педагогічних кадрів закладів вищої освіти є основним інструментом, який дозволяє повністю розкривати їхній потенціал та перейти на новий, вищий та більш якісний рівень надання освітніх послуг. Саме тому менеджмент вищої школи неможливий без аналізу мотивів та потреб працівників ЗВО, результати якого є необхідними складовими для ефективного використання стимулів до їх праці.

Жодна система управління не працюватиме з максимальною ефективністю, якщо вона не включатиме діючу систему мотивації. Мотивований персонал – це запорука успішної роботи та поступального руху організації у напрямі реалізації її стратегії та зміцнення її становища на ринку в цілому. Розробка системи стимулів, що спонукають кожного окремого співробітника працювати з найбільшою віддачею, є однією з найскладніших завдань керівника. Від обраної менеджментом системи мотивування у великій мірі залежить те, яким чином буде досягнута мета організації.

Мотивація персоналу в певному контексті можна вважати філософією, разом з тим саме мотивація є однією з важливих ключових технологій сучасного менеджменту, важливою основою для досягнення результату й успішності, саме мотивація виступає основним індикатором ефективності стратегії роботи будь-якої організації.

Аналізуючи теоретичні аспекти мотивації, варто виділити сутність та диференціацію підходів науковців щодо визначення даної категорії.

Вперше термін «мотивація» використав німецький філософ А. Шопенгауер в авторській роботі «Чотири принципи достатньої причини» на початку ХХ ст. Проблема мотивації знаходиться в центрі уваги дослідників вже більше ста років, яку вивчають в межах різноманітних дисциплін, серед яких психологія, філософія, соціологія, менеджмент та ін.

У спеціалізованій літературі категорія «мотивація» інтерпретується по-різному, однак варто відзначити їх схожі характеристики. Так, зокрема, Р. Дафт детермінує мотивацію як силу, що знаходиться всередині людини або поза нею, яка сприяє виникненню ентузіазму та завзятості за виконання конкретних дій. За словами дослідника, «мотивація працівників впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [14].

Альберт М, Хедоури Ф. визначають мотивацію як процес стимулювання себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації [14].

Серед українських науковців варто виділити роботи М. Колота, який на основі теоретичного та практичного аспектів мотивації визначає її як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій [8, с. 6].

В. Ярмош детермінує мотивацію як основний засіб забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу, основна мета якого полягає в отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства [29, с. 264].

Аналіз вищенаведених дефеніцій дозволяє виділити різні наукові позиції щодо інтерпретації даного поняття, відповідно до яких мотивація розглядається як:

- сукупність мотивів поведінки та діяльності;
- система внутрішніх та зовнішніх факторів;
- спонукальна причина чи потреби;

- процес стимулювання та спонукання до дії.

Схематично структура мотивації праці представлено на рисунку 1.1.

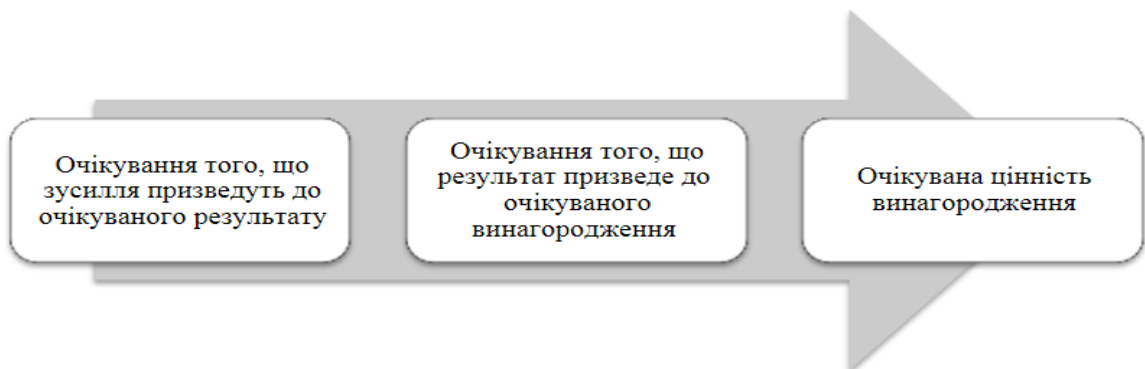


Рис.1.1. Структура мотивації праці

Джерело: складено автором на основі

Аналіз мотивації можливий з позиції розгляду її як процесу, який складається з шести основних послідовних стадій (рис. 2.1):

Перша стадія – на цьому етапі особистість відчуває нестачу чогось, як наслідок виникає потреба, що потребує свого задоволення.

Друга стадія – виникнення потреби потребує від особистості певної активності, відповідно відбувається пошук стратегій та шляхів задоволення потреби. На цій стадії люди можуть або проігнорувати потребу, або переходять до активних дій, направлених на її задоволення.

Третя стадія – після пошуку варіантів задоволення потреб людина обирає конкретну стратегію для досягнення своєї мети, як результат визначаються основні цілі і напрямки діяльності.

Четверта стадія – на цьому етапі особистість переходить до реалізації конкретних дій і докладає зусилля для досягнення поставлених цілей.

П'ята стадія – доклавши певних зусиль, особистість отримує необхідне для задоволення потреби – за виконані дії отримує винагороду. На цьому етапі відбувається співвідношення обсягу прикладених зусиль до отриманого результату. В залежності від задоволеності результатом у людини відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації

Шоста стадія – задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величина винагороди і її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної [8, с.13].

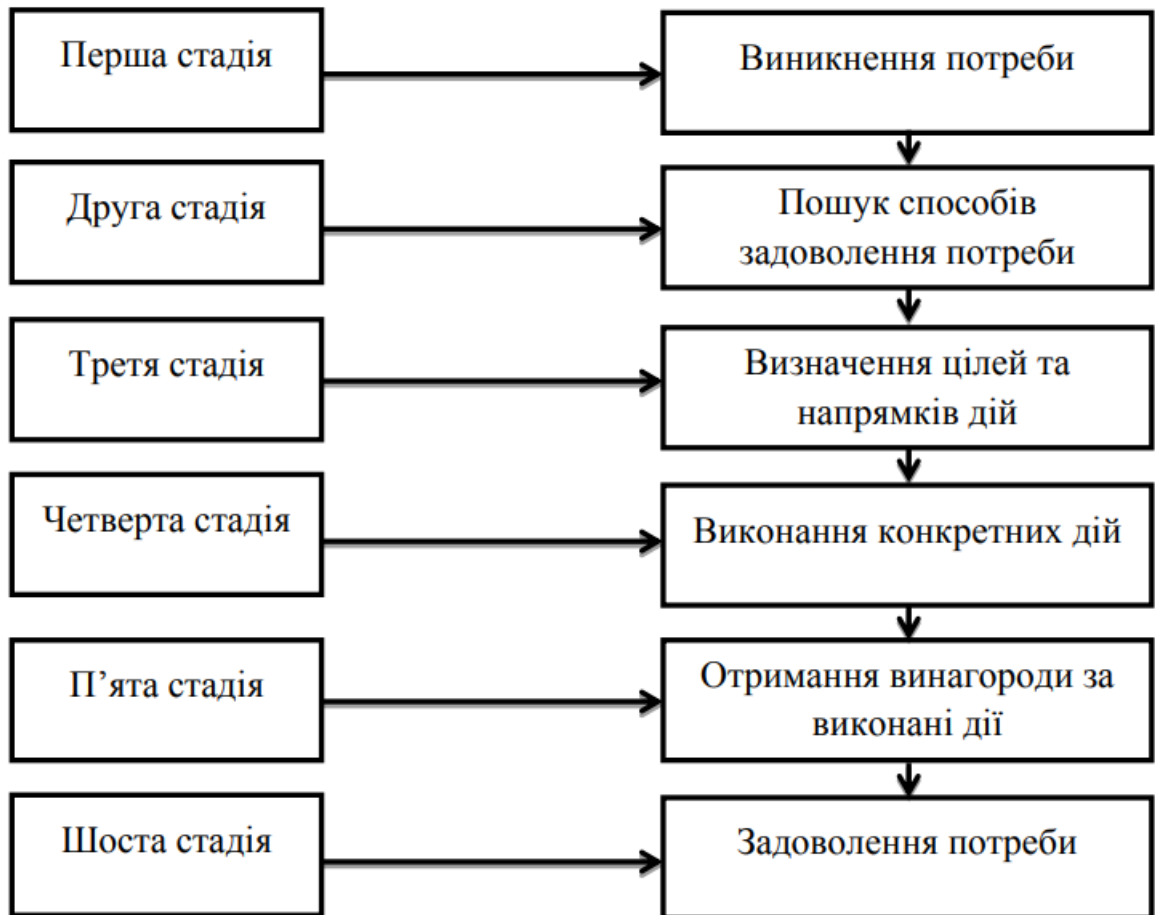


Рис. 2.1. Мотивація як процес

Джерело: розроблено автором на основі [8].

Разом з тим мотиваційний процес у кожної конкретної людини є унікальний і має свої особливості, що обумовлено

- відмінністю мотиваційних структур кожної окремої особистості;
- рівнем впливу однакових стимулів;
- рівень впливу одних мотивів з інші.

Отже, кожна особистість володіє унікальною, виключно йому притаманною структурою трудової мотивації, яка залежить від її індивідуальних особливостей, досвіду, характеру засвоєних трудових норм і цінностей.

Інформація про фактори мотивації працівника є для менеджера основною, оскільки саме співвідношення внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації є основою для зіставлення інтересів компанії та співробітника.

Відповідно до цих факторів виділяють зовнішню і внутрішню мотивацію.

Внутрішня мотивація виступає найвищим стимулом, яка направляє особистість виконувати свої професійні обов'язки з максимальною віддачею. Працівник з високою внутрішньою мотивацією прагне максимально реалізувати свій потенціал, підвищуючи свій професіоналізм та вдосконалюючи знання і кваліфікацію. Внутрішня мотивація співробітників об'єднує трудову діяльність з особистою зацікавленістю в роботі, її результатах, розумінням значущості виконуваних завдань, відсутністю обмежень у діях, а також можливістю застосовувати свої професійні знання та досвід безпосередньо на практиці.

Зовнішня мотивація ґрунтується на оплаті праці, соціальних гарантіях, перспективах кар'єрного зростання, визнанні керівництва та інше. Як свідчить практичний досвід, зовнішня мотивація є більш ефективною, але не є довготривалою. Зовнішня мотивація, як і внутрішня, спонукає особистість прагнути відповідати стандартам професіоналізму.

У структурі мотивації персоналу можна виділити наступні п'ять напрямків, серед яких: ресурси, визнання, умови праці, взаємовідносини, відповідальність. В залежності від цих векторів види мотивації представлені на рис. 2.3.

Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формі, завжди виступають активним стимулом професійної діяльності персоналу. Інтерес до них у працівників обумовлений ще й тим, що за рахунок використання цих благ можуть задовольнятися як матеріальні, так і духовні, культурні потреби персоналу [15].

Важливо акцентувати увагу на тому, що максимальний мотиваційний ефект можливий лише за умови їх спільного використання. Окремо один від одного вони здатні здійснювати лише тимчасовий мотиваційний ефект. Завдання

ефективного менеджменту ж полягає в досягненні довгострокового позитивного ефекту.



Рис. 2.3. Види мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Методи мотивації персоналу можуть виступати у різноманітних формах і залежать від системи стимулювання в компанії, загальної системи менеджменту й особливостей функціонування самої компанії. Методи мотиваційного управління відрізняються залежно від того, на які потреби вони спрямовані. В залежності від виявлених потреб методи мотиваційного управління можна поділити на:

➤ **економічні методи** – передбачають орієнтацію персоналу на отримання матеріальної винагороди за результати професійної діяльності. Економічне стимулювання передбачає заохочення за певний обсяг і якість роботи, а у разі невідповідності бажаному обсягу та якісним характеристикам – використання санкцій.

➤ *організаційно-адміністративні методи* ґрунтуються на директивному управлінні, підпорядкованому закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. В управлінні владна мотивація відіграє дуже істотну роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язкове для підлеглих.

➤ *соціально-психологічні методи* направлені на соціальне стимулювання трудової діяльності і впливають на свідомість персоналу, соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що мотивація - це складне і вкрай важливе явище, яке у значній мірі впливає на продуктивність праці. Вона становить основу потенціалу персоналу і включає набір якостей, які безпосередньо впливають на його професійну діяльність. Очевидно, що існує прямий зв'язок між мотивацією персоналу та ефективністю їхньої роботи, тому досягнення високої результативності можливе лише при створенні оптимальної системи мотивації праці.

2.2. Особливості мотивації науково-педагогічних працівників ЗВО

У сучасних соціально-економічних та демографічних умовах Південного регіону краю управління кадрами закладів вищої освіти є особливо важливим інструментом менеджменту системою вищої освіти регіону та забезпечення конкурентоспроможності конкретного ЗВО.

Саме професорсько-викладацький склад виступає основним ресурсом вишів. Ефективна стратегія його використання дозволяє досягти значних цілей, забезпечити високий рівень зацікавленості персоналу у підвищенні професіоналізму, і як наслідок, ефективності своєї професійної діяльності. Практичний результат даного підходу виявиться у збільшенні затребуваності випускників на ринку праці.

У просторі вищої освіти викладання виступає особливим видом професійної діяльності, який потребує спеціалізованих, поглиблених знань і навичок, що вимагають постійного розвитку протягом усього життя в ході безперервного навчання і науково-дослідної діяльності. Специфічні риси професійної професорсько-викладацького складу можна охарактеризувати наступним чином:

- викладач відповідальний за зберігання, використання та передачу професійних знань, а також за їх примноження за допомогою поєднання функції навчання та науково-дослідної діяльності.

- даний професійний напрямок характеризується автономністю, оскільки давати оцінку рівня компетентності викладача можуть виключно колеги, орієнтуючись на специфічні критерії оцінювання;

- професійна діяльність викладача не виступає об'єктом «купівлі-продажу». Зв'язок між якістю праці викладача та системою його оплати трохи інший, ніж в інших професіях. Результати професійної діяльності викладача не проявляються безпосередньо в момент здійснення навчального процесу, як наслідок, виникають складнощі із визначенням заслуженої винагороди науково-педагогічних працівників;

- специфічність мотивації науково-педагогічних працівників. Використання винятково матеріальної мотивації не дозволяє розкрити їх творчу активність. Ефективне управління мотивацією працівників вищої школи повинно ґрунтуватись на поєднанні матеріальних методів заохочення з нематеріальними. Важливим стимулом для працівників вищої школи оцінки є присудження наукового ступеня або/та вченого звання.

Між мотивацією педагогічних працівників і їх задоволеністю професійною діяльністю існує тісна взаємозалежність: чим більше викладач мотивований до здійснення своєї роботи, чим більш позитивно, емоційно-забарвлене його бажання виконувати свої професійні обов'язки на більш високому рівні, якісно ефективно, тим у більшій мірі проявляється його максимальна задоволеність результатами професійної діяльності. Ця залежність працює і у зворотному

напрямку: чим вищий рівень задоволеності результатами своєї праці, тим більше науково-педагогічний працівник мотивований і, як результат, буде далі продовжувати працювати якісно, постійно вдосконалюючись і отримуючи задоволення від гарних результатів своєї роботи.

Формування ефективної системи стимулювання працівників до трудової діяльності передбачає застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм винагороди персоналу [26].

Матеріальна винагорода завжди виступала активним стимулом професійної діяльності працівників. Інтерес до матеріальних благ зі сторони персоналу обумовлений тим, що за рахунок цих благ знаходять своє задоволення не тільки матеріальні, а й культурні, духовні потреби працівників та членів їх сімей. [15].

При матеріальному стимулюванні акцент завжди робиться на заробітній платі. Остапчук Т., Бирюченко С., Боровська А. у системі матеріальних стимулів виділяють наступні групи:

- 1) системи, пов'язані з реакцією на заробітну плату;
- 2) системи, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах;
- 3) системи, засновані на доходах від власності [18, с. 185].

Однак використання виключно матеріальної мотивації працівників вищої школи не сприяє розкриттю їх творчого потенціалу. До того ж сучасні ЗВО функціонують в умовах обмеженого фінансування, що також унеможливорює встановлення високого рівня заробітної плати, а отже актуальною стає необхідність використання нематеріальної мотивації.

Нематеріальна мотивація ґрунтується на використанні соціально-психологічних, творчих стимулів і стимулювання науково-педагогічних кадрів вільним часом. Зазначені стимули передбачають наступні умови: сприятливий режим робочого часу та відпочинку, можливість формування робочого графіку для надання додаткового вільного часу, підкреслення важливої ролі працівника, розподіл влади, делегування повноважень, нагородження різного роду (дипломами, призами, публічне визнання на

дошках пошани, похвала перед усім колективом за високі результати та досягнення в роботі), надання можливості підвищувати професійну кваліфікацію як в Україні, так і за кордоном, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, покращення умов праці, кар'єрного зростання [18, с. 186].

Види нематеріальної мотивації систематизовані на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Види нематеріальної мотивації працівників ЗВО

Джерело розроблено автором на основі джерел [24]

З нашої точки зору, серед видів нематеріальної мотивації для науково-педагогічних кадрів одними з важливих є соціальні мотиви, мотиви професійної самореалізації, інтерес до предметів, що викладаються, захоплення від спілкування зі студентською спільнотою. Варто виділити мотивацію професійного вдосконалення, оскільки саме цей вид нематеріальної мотивації є тим стимулом, який сприяє постійному професійному розвитку науково-педагогічних кадрів відповідно до кваліфікаційних вимог професійної діяльності, що особливо є важливим при ситуації політичної, соціально-економічної невизначеності.

Разом з тим не варто робити акцент виключно на матеріальному і нематеріальному стимулюванні, оскільки у кожному з цих видів мотивації існують характерні свої недоліки, серед яких ризик виникнення демотивації у випадку нереалізованих планів, направлених на професійне зростання, певні неузгодженості щодо робочих моментів, додаткові фінансові витрати та ін. Окрім того використання виключно матеріального стимулювання не здатне утримувати мотивацію особистості у довготривалій перспективі, оскільки з підвищенням заробітної плати у країні може відбуватись на фоні інфляції національної валюти, зростання цін, тарифів та ін., що, відповідно, зменшуватиме значимість матеріальних стимулів.

Проаналізувавши особливості та недоліки матеріального та нематеріального стимулювання, варто виокремити основні проблеми щодо стимулювання науково-педагогічних кадрів як на рівні держави, так на рівні конкретного закладу вищої освіти, які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Проблеми стимулювання науково-педагогічних кадрів

На загальнодержавному рівні	На рівні ЗВО
Низька заробітна плата	Значний обсяг навантаження як на педагогічну, так і наукову діяльність
Низький рівень фінансування наукових розробок	Постійні зміни у функціональних обов'язках науково-педагогічних працівників
Загальне скорочення науково-педагогічних кадрів	Складний психологічний клімат у закладі вищої освіти
Старіння кадрів через недостатнє залучення молодих науковців до науково-педагогічної діяльності.	Сприйняття керівництвом організації мотивації людей як другорядного чинника
Зовнішня та внутрішня міграція науково-педагогічних кадрів	Відсутність механізму соціальної підтримки науково-педагогічних кадрів
Незадовільні умови праці: відсутність доступу до WiFi, холодні аудиторії у зимовий період та ін.	Відсутність залежності фінансових виплат від конкретних результатів роботи
Внутрішня та зовнішня міграція науково-педагогічних кадрів	Низький рівень визнання важливих результатів та досягнень у роботі зі сторони колег та керівництва ЗВО
Великі ризики того, що значна кількість наукових-педагогічних кадрів не повернуться в Україну після війни	Низький рівень задоволеності професійною діяльністю

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Аналіз проблем стимулювання праці науково-педагогічних працівників дозволяє говорити про те, що при збереженні окреслених негативних тенденцій у вищій школі й надалі відбуватиметься плінність кадрів, що відповідно матиме вплив на якості знань здобувачів освіти.

Таким чином, професійна мотивація може розглядатися як комплекс різних соціальних факторів, при цьому значимість одних мотивів може бути стійкою протягом усієї кар'єри викладача, інші ж рухливі і можуть стати причиною внутрішніх мотиваційних протиріч.

Вітчизняні дослідники у своїх наукових доробках виділяють наступні провідні мотиви трудової діяльності викладачів ЗВО:

- самореалізація – престиж спеціальності, імідж і престиж закладу, можливість кар'єрного зростання;
- пізнавальний процес, пошук істини, інтерес до обраної спеціальності, бажання вести науково-дослідну діяльність, творчий характер і зміст роботи;
- соціальні мотиви – бажання передати знання та досвід молодому поколінню, інтерес до виховної роботи, бажання принести користь суспільству;
- самоствердження і саморозвиток – можливість підвищення кваліфікації, визнання у вигляді вчених ступенів і звань, можливість розвитку інтелектуального потенціалу, належність до сімейної династії;
- інші мотиви – зручний графік роботи, тривала відпустка у літній період, робота в державній установі, сприятливе інтелектуальне та культурне середовище тощо [23, с.173].

У цілому варто погодитись із запропонованою класифікацією, однак варто відзначити, що у ній проігноровані матеріальні стимули. Подібне ігнорування в умовах українських реалій є неможливим. В сучасних українських ЗВО значний обсяг наукових досліджень є аматорським і фінансується безпосередньо науково-педагогічними працівниками (зокрема публікації наукових результатів досліджень, фахових статей у міжнародних журналах, які входять до наукометричної бази Scopus та Web of Science). До

того ж варто відзначити подорожчання публікацій навіть у вітчизняних фахових виданнях, в середньому вартість однієї публікації у науковому виданні категорії Б становить 1500 грн. У таких умовах відсутність уваги до матеріальної складової унеможлиблює досягнення всіх інших (соціально орієнтованих) мотивів, що відповідно має свої негативні наслідки. Так, зокрема, дослідники зазначають про тенденцію переходу науково-педагогічних кадрів в інші види діяльності і виїзду за кордон, у тому числі через низьку заробітну плату [4 с. 16].

Низька чи повна незадоволеність викладача існуючою системою мотивації професійної діяльності може привести до демотивації, мотиваційного вигорання. Мотиваційне вигорання це - ослаблення мотивації працівників із високим мотиваційним потенціалом, що проявляється в байдужому ставленні до праці та її результатів, як реакція на дію негативних чинників [25, с. 21]. Характерні ознаки мотиваційного вигорання: пасивність, погіршення результатів праці та взаємовідносин з керівниками, колегами, підлеглими та споживачами.

На основі аналізу сучасних наукових досліджень українських науковців нами представлений перелік факторів мотивації та демотивації викладача закладу вищої освіти (таблиця 1.2).

Таблиця 1. 2

Фактори мотивації та мотиваційного вигорання науково-педагогічних кадрів ЗВО

Фактори мотивації	Фактори демотивації
Можливість кар'єрного зростання	Брак належних умов професійної діяльності
Можливість творчого, особистісного росту викладача	Некомпетентність керівництва
Підтримка від керівництва ЗВО, певного структурного підрозділу	Постійні зміни у функціональних обов'язках персоналу
Визнання якісних результатів наукових досліджень	Перевантаження чи недовантаження працівників
Комфортний морально-психологічний клімат колективу ЗВО	Невдачі у роботі
Зацікавленість роботою	Обмеженість чи заборона власних рішень
Соціальний статус науково-педагогічного	Нечіткість функцій чи завдань поставлених

працівника	керівництвом
Гнучкий графік роботи	Сприйняття керівництвом ЗВО мотивації викладачів як другорядного чинника
Інтерес до обраної професії	Зміна пріоритетів і цінностей у житті
Можливість обміну досвідом як зі здобувачами освіти ЗВО, так і колегами	Брак можливостей для реалізації свого потенціалу;

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Для усунення ризиків виникнення демотивації і мотиваційного вигорання науково-педагогічних кадрів, для максимального врахування ціннісних потреб та задоволення домінуючих у мотиваційному профілі працівників потреб і мотивів потрібна реалізація періодичного моніторингу задоволеності викладача різними аспектами професійної діяльності.

Висновки за розділом 1

У даному розділі досліджено підходи до визначення сутності поняття мотивація, визначені її основні стадії, виділені фактори впливу на мотивацію працівників. На основі аналізу наукових робіт українських дослідників представлена характеристика методів мотивації. Проаналізовані особливості мотивації науково-педагогічних працівників ЗВО. Виокремлені основні проблеми щодо стимулювання науково-педагогічних кадрів як на рівні держави, так на рівні конкретного закладу вищої освіти. Систематизовані фактори мотивації і демотивації, професійного вигорання вищої школи. Визначено, що формування ефективної мотивації науково-педагогічних кадрів закладів вищої освіти можливе лише за умови наявності розвинутої системи стимулів, яка повинна ґрунтуватись на поєднанні матеріальних методів заохочення з нематеріальними.

РОЗДІЛ 2. 1. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ШКОЛИ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз, проблеми та особливості сфери вищої освіти в Україні

Внаслідок переходу вітчизняної економіки до ринкових умов господарювання відбуваються значні трансформації у сучасній системі вищої освіти, серед яких: перехід на багаторівневу систему професійної освіти на основі державного освітнього стандарту, реформування організаційно-економічного механізму функціонування вищої школи, зміна форми власності ЗВО, розвиток швидкими темпами недержавного сектора вищої освіти. Усе це посилює конкурентну боротьбу на ринку освітніх послуг.

Не можна стверджувати, що Україна абсолютно не конкурентоспроможна у сфері вищої освіти на світовій арені. Наша країна надає можливість отримати вищу освіту за широким переліком спеціальностей, передаючи якісні знання, які дозволяють випускникам українських ЗВО працювати в інших країнах особливо успішно за технічними спеціальностями сферах. Однак якщо розглядати світові рейтинги, що стосуються всіх університетів, Україна явно займає не провідні позиції, і здається, що наблизиться до них ніколи не зможе.

Розглянемо загальні статистичні показники щодо розвитку системи вищої освіти в Україні. Станом на 1 січня 2023 року в Україні функціонувало 736 закладів вищої освіти різної форми власті, серед яких 439 ЗВО — державної форми власності, 49 — комунальної, 248 — приватної. Загальний обсяг ЗВО за формами власності представлений на рис. 2.1.

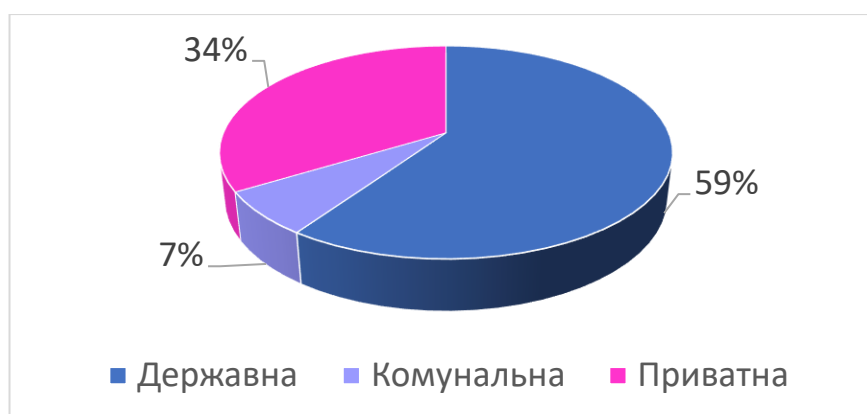


Рис. 2.1. Загальний обсяг ЗВО за формами власності

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Переважна частина закладів вищої освіти сконцентровані в обласних центрах (м. Київ, Дніпропетровська обл., Львівська обл., Харківська обл.), у переліку яких також Одеський регіон. Детальний розподіл закладів вищої освіти за регіонами країни представлений на рис. 2.2.

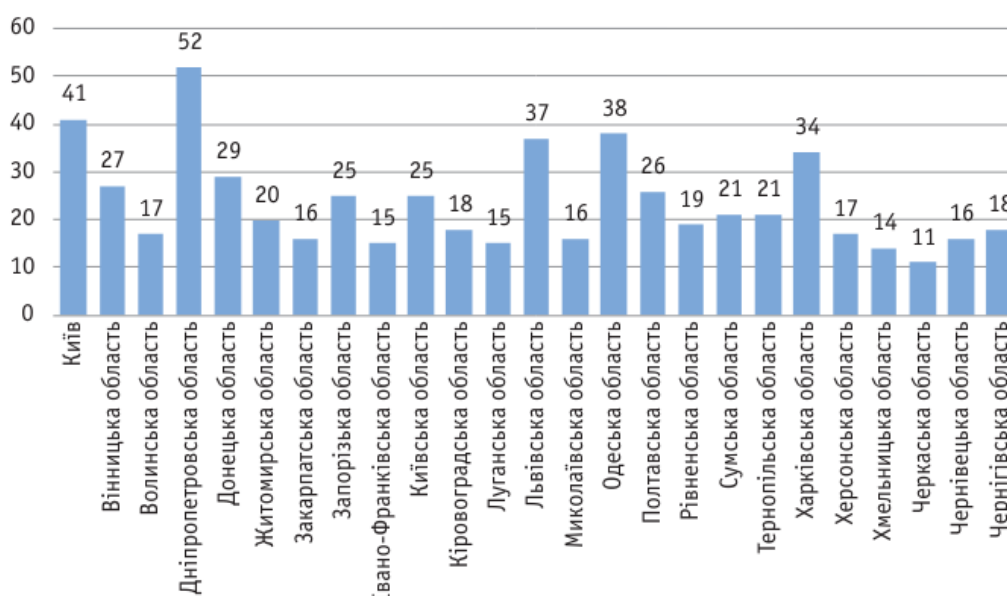


Рис. 2.2. Кількість ЗВО в Україні за регіонами

Джерело: розроблено автором на основі [6]

З наведеної статистичної інформації можемо визначити п'ять міст, які можна назвати університетськими центрами серед яких: Київ, Харків, Львів, Дніпро та Одеса.

Варто також звернути увагу на статистичні показники, які визначатимуть особливості розвитку наукових установ. Станом на 1 січня 2023 р. Згідно статистичної інформації Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) в Україні діяв 191 заклад категорії «Наукові інститути (установи)». Їх найбільша концентрація зосереджена у таких містах, як Київ, Харків, Львів, Дніпро та Одеса.

Варто звернути увагу на практику скорочення кількості ЗВО. Так, з 2021 року ми можемо спостерігати тенденцію різкого зниження кількості державних ЗВО, у порівнянні з 2007-2008 навчальним роком їх кількість зменшилася на 131. Динаміка зміни кількості українських ЗВО за 2006 – 2022 р.р. представлена на рис. 2.3.

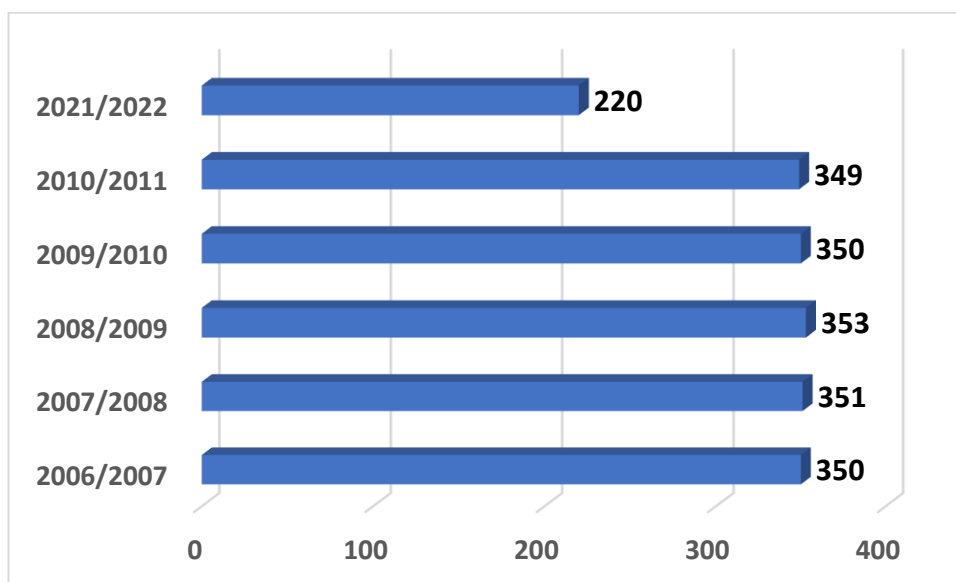


Рис. 2.3. Динаміка кількості вищих навчальних закладів освіти в Україні за 2006 – 2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [6]

Зменшення числа вищих навчальних закладів головним чином обумовлене освітніми реформами, які передбачають оптимізацію мережі університетів з урахуванням демографічних та економічних факторів, а також прагненням підвищити якість надання освітніх послуг [7].

Безумовно, кількість ЗВО впливає на статистичні показники науково-педагогічних кадрів. Саме від їхньої кількості, рівня кваліфікації, складу за

науковими спеціальностями, рівня педагогічної і наукової продуктивності професійної діяльності забезпечуються умови підготовки майбутніх спеціалістів, конкурентоспроможність, фінансове забезпечення, авторитетні рейтинги ЗВО.

Розглянемо динаміку кількості викладацького складу ЗВО України з 1995 по 2023 рік (рис. 2.4). За цей період чисельні показники чисельності науково-педагогічних кадрів закладів вищої освіти України зазнали значних трансформацій. На рис. 2.4 представлена чисельність закладів вищої освіти всіх рівнів акредитації. Представлені статистичні показники свідчать про те, що ми можемо спостерігати за тенденцією скорочення кількості науково-педагогічних працівників, починаючи з 2013-2014 навчального року. Мінімальний показник загальної чисельності науково-педагогічних кадрів закладів вищої освіти в аналізованому часовому інтервалі складав 119,1 тис. осіб (1997-1998 навчальний рік), максимальний – 200,8 тис. осіб (2010-2011 навчальний рік).

Тобто збільшення кількості викладачів у цьому розглядуваному інтервалі відбулася в 1,68 рази. У 2018-2019 навчальному році цей показник продовжив скорочуватися до 153,0 тис. фахівців, що майже на 25 % менше його максимального значення. У 2023 році продовжилась негативна динаміка зниження чисельності викладацького складу українських ЗВО. Згідно статистичної інформації у базі ЄДЕБО на початку 2023 року було представлено 145 114 записів про науково-педагогічних працівників, однак серед них чимала частка фахівців працювало «за сумісництвом» на декількох посадах, відповідно, дублювалися у базі по декілька разів. Для підрахунку кількості «унікальних» науково-педагогічних працівників та проведення подальшого аналізу були вилучені дублюючі записи з однаковими іменами. В отриманому масиві кількість науково-педагогічних кадрів у 2023 році склала 119 533 працівників [6, с. 26].

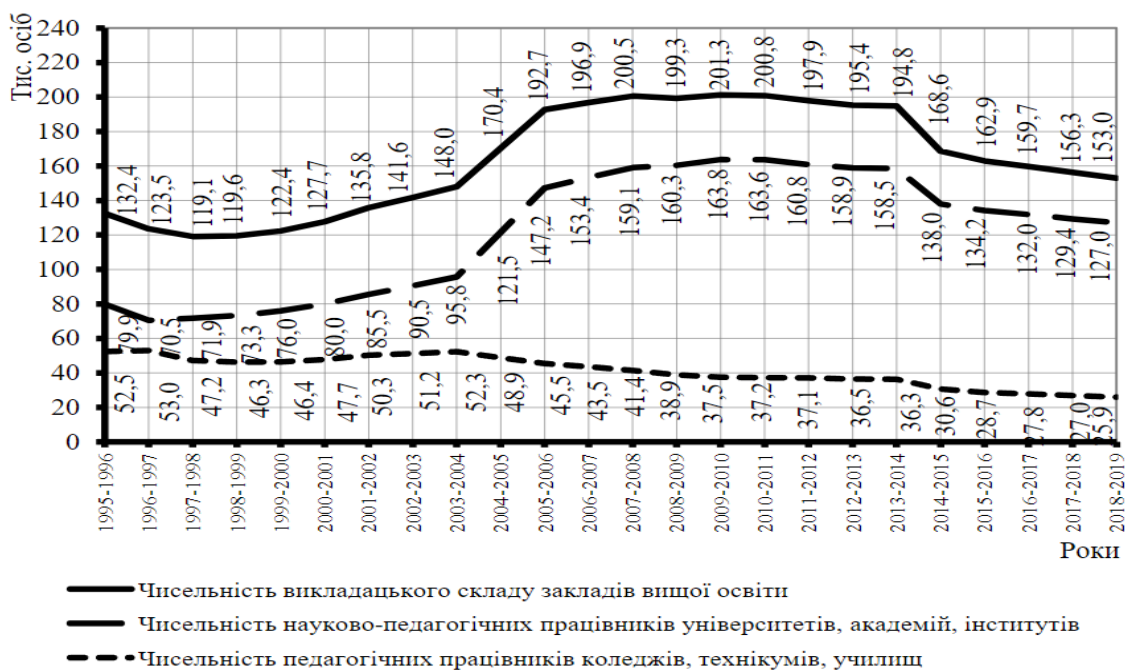


Рис. 2.4. Динаміка чисельності викладацького складу ЗВО України з 1995-2023 р.р.

Джерело: складено автором на основі АНАЛІТ

На загальну чисельність науково-педагогічних кадрів безпосередньо впливає кількість здобувачів ЗВО, саме враховуючи цей показник, по-перше, визначалася гранична (нормативна) кількість штатних посад науково-педагогічних працівників, і по-друге, визначається трудомісткість навчальної роботи, для виконання якої необхідна наявність певної кількості штатних посад. Отже, кількість студентів є першим, найголовнішим фактором зовнішнього середовища, що впливає на кількість науково-педагогічного кадрів закладу вищої освіти. Тому аналізуючи кількісні показники науково-педагогічних працівників обов'язково потрібно враховувати кількість здобувачів вищої освіти, з якими працюють ці викладачі. Оцінка чисельності науково-педагогічних працівників, їх динаміки, прогнозування змін тощо повинні спиратися на результати аналізу кількості студентів, факторів, які впливають на неї, а також виявлені тенденції розвитку студентського контингенту [6, с. 85].

Динаміка кількості студентів в українських ЗВО у період з 1995-1996 н.р. по 2018-2019 навчальні роки представлена на рис. 2.5.

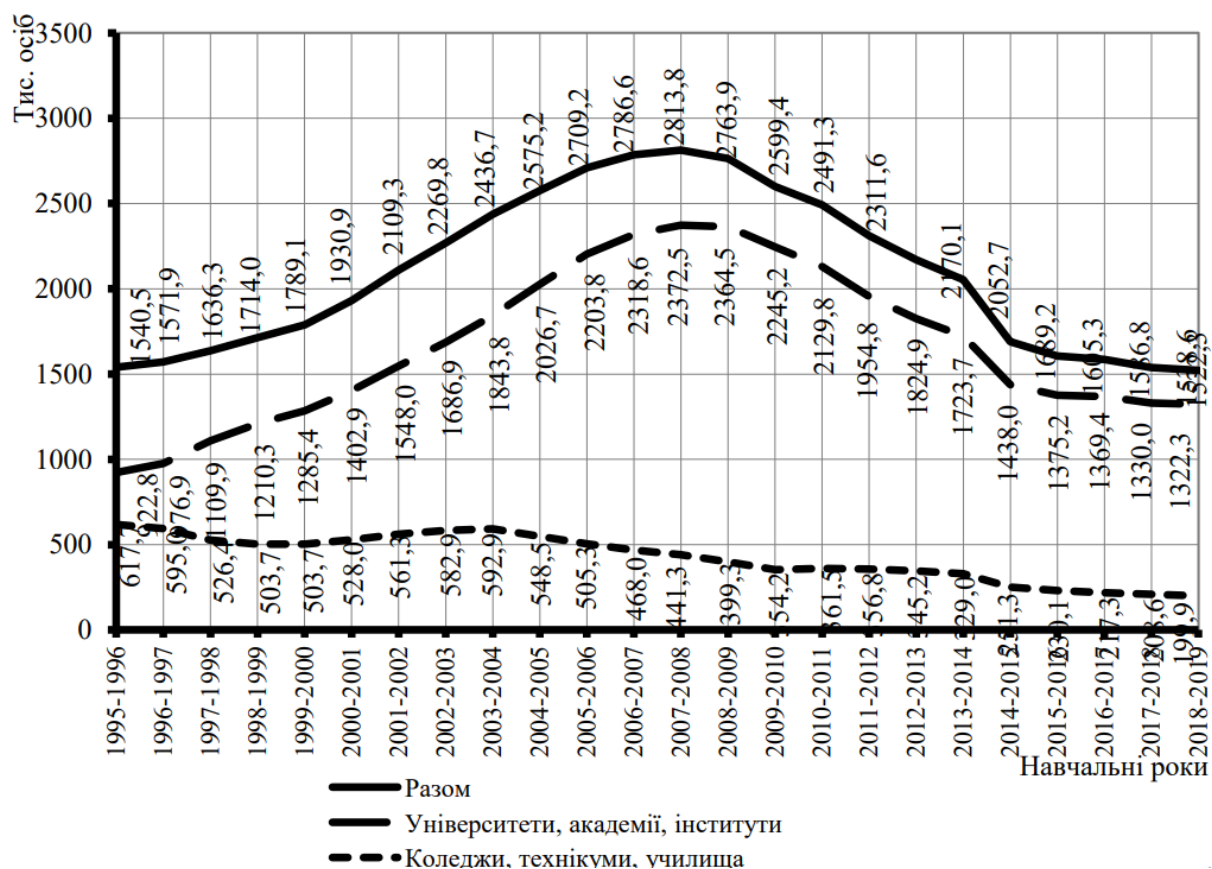


Рис. 2.5. Динаміка кількості студентів в українських ЗВО у період з 1995 р. по 2018 р.

Джерело: [12]

Що стосується актуальних даних станом на початок 2022 року в Україні кількість здобувачів освіти, які навчалися на рівні молодшого бакалавра, бакалавра та магістра складала 984,1 тис. осіб., серед яких переважна більшість - 861,7 тис. студентів навчалися у державних вишах, менша кількість 96,5 тис. студентів здобували освіту у приватних ЗВО, 19,5 тис. здобувачів навчалися у вишах комунальної форми власності. Кількість здобувачів освіти за освітнім ступенем представлена на рис. 2.6.

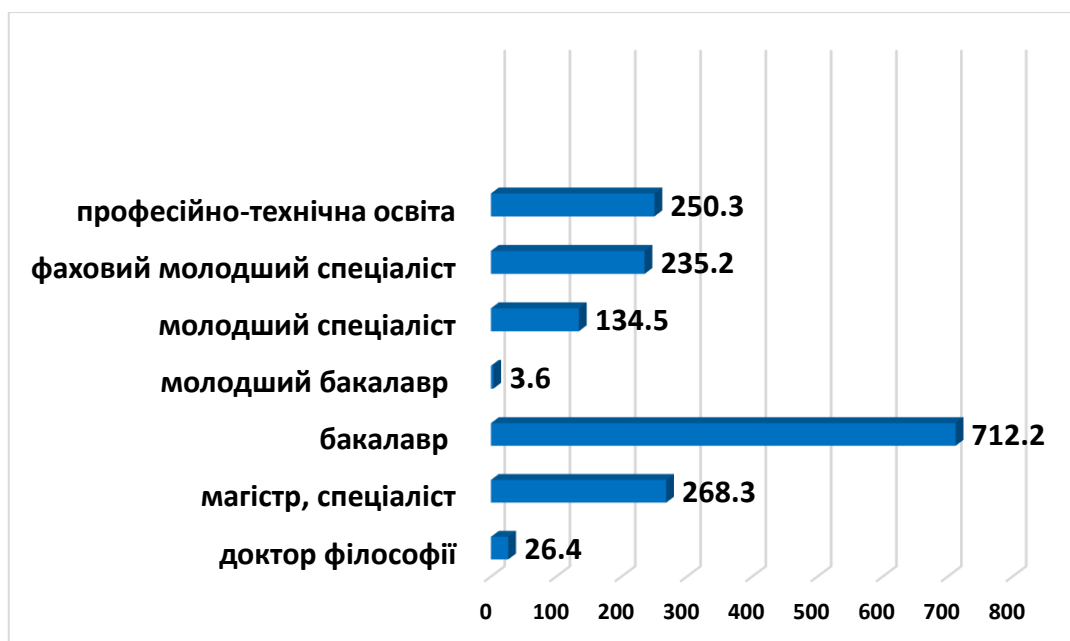


Рис. 2.6. Кількість здобувачів освіти за освітнім ступенем (2023 р.)

Джерело: складено автором на основі [6]

Станом на початок 2023 р. у базі ЄДЕБО налічується 145 114 записів про науково-педагогічних працівників. Однак часто трапляються випадки, коли викладач працює за сумісництвом, одразу займаючи декілька посад, і згадується у базі ЄДЕБО по декілька разів, що відповідно також впливає на загальну кількість науково-педагогічних кадрів і викликає питання щодо об'єктивності представлених даних. Для підрахунку кількості «унікальних» науково-педагогічних працівників та проведення подальшого аналізу були вилучені дублюючі записи з однаковими іменами. У результаті була сформована база даних з інформацією про 119 533 науково-педагогічних працівників. Що стосується гендерного розподілу, то в основному серед науково-педагогічного персоналу українських ЗВО переважають жінки (60 %) (рис. 2.7.).

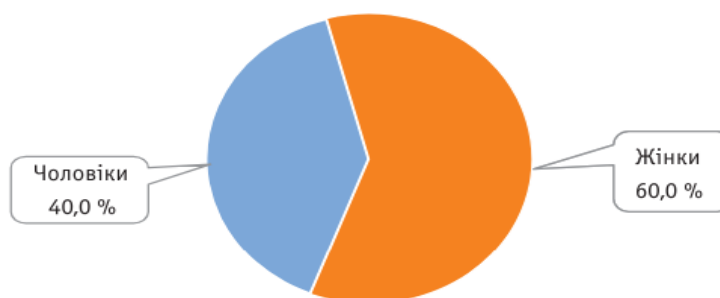


Рис. 2.7. Гендерний баланс науково-педагогічних працівників

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Варто відмітити високу частку викладачів, які мають науковий ступінь. Так, за даними статистичної інформації 2023 року близько 60% науково-педагогічних працівників мають наукові ступені, серед яких 13,5 % мають ступінь доктора наук і 46 % — кандидата наук чи доктора філософії (рис. 2.8). Однак гендерний розріз свідчить про перевагу щодо здобуття наукового ступеня у сторону чоловіків. Так, у чоловіків частка осіб зі ступенями становить 77,2 %, тоді як у жінок — лише 62,3 %. За деякими категоріями показники чоловіків перевищують показники жінок більш ніж у 2 рази - серед чоловіків значно більша питома вага докторів наук - 20 % проти 9,2% у жінок.

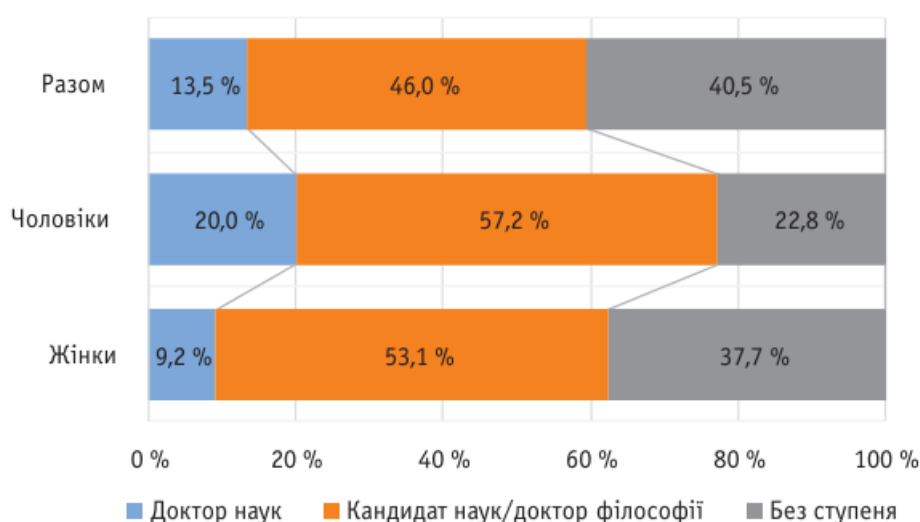


Рис. 2.8. Розподіл науково-педагогічних кадрів за науковим ступенем та статтю

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Зазначена перевага добре ілюструється на діаграмі гендерного розподілу щодо наукового ступеню у викладачів вищої школи (рис. 2.9): серед докторів наук питома вага чоловіків складає 59,1%, тоді як серед кандидатів наук/докторів філософії ситуація протилежна – домінують високі показники у жінок. Суттєвий гендерний дисбаланс серед науково-педагогічних кадрів ЗВО спостерігається серед фахівців, що не мають наукового ступеня: у цій категорії домінують жінки (71,3 %).

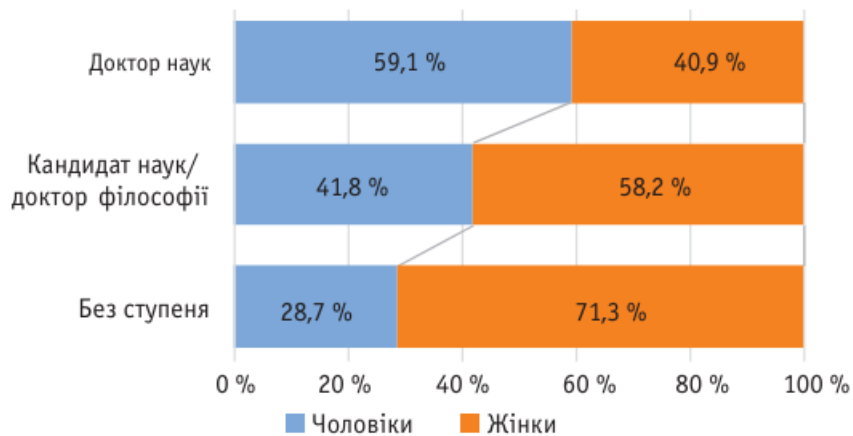


Рис. 2.9. Гендерний розподіл викладачів ЗВО щодо наявності наукового ступеня

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Щодо вчених звань, то їх мають 42 % науково-педагогічних працівників, у т. ч. 9,9 % мають вчене звання професора, 30,3 % — доцента і 1,8 % — старшого наукового співробітника. Як і у випадку з науковими ступенями спостерігаємо гендерний розрив серед науково-педагогічних кадрів. Так, обсяг викладачів чоловічої статі зі званням професора становить 15,4%, тоді як жіночої — 6,2%. Гендерний розподіл викладачів зі званням доцента представлений приблизно однаково як у чоловіків, так і у жінок. Натомість серед жінок значно більшою є частка осіб без вченого звання (62,1 % та 51,6% відповідно) (рис. 2.10).

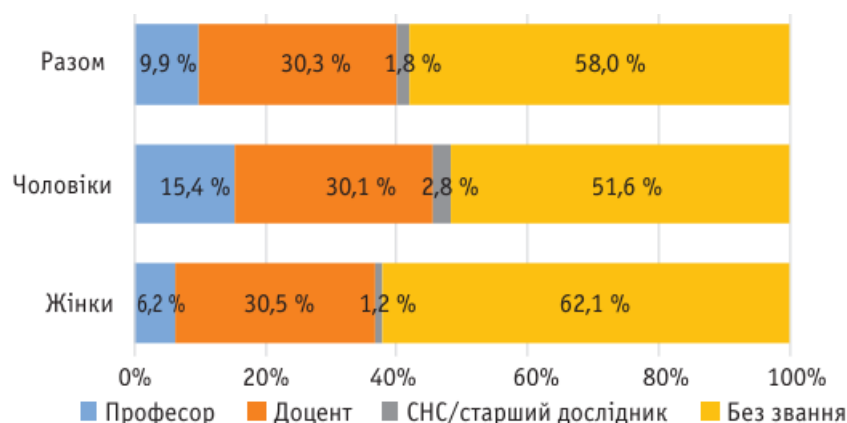


Рис. 2.10. Розподіл науково-педагогічних працівників за вченим званням
Джерело: розроблено автором на основі [6]

Статистичні дані МОН України свідчать про те, що значна кількість докторських та кандидатських дисертацій відносяться до гуманітарних та соціальних спеціальностей – 60% дисертацій відповідного напрямку було представлено у 2020 році. Цей показник має чітку тенденцію до зростання, наприклад, два роки тому він складав 56%, а 2012-му – 49% (рис. 2.11).

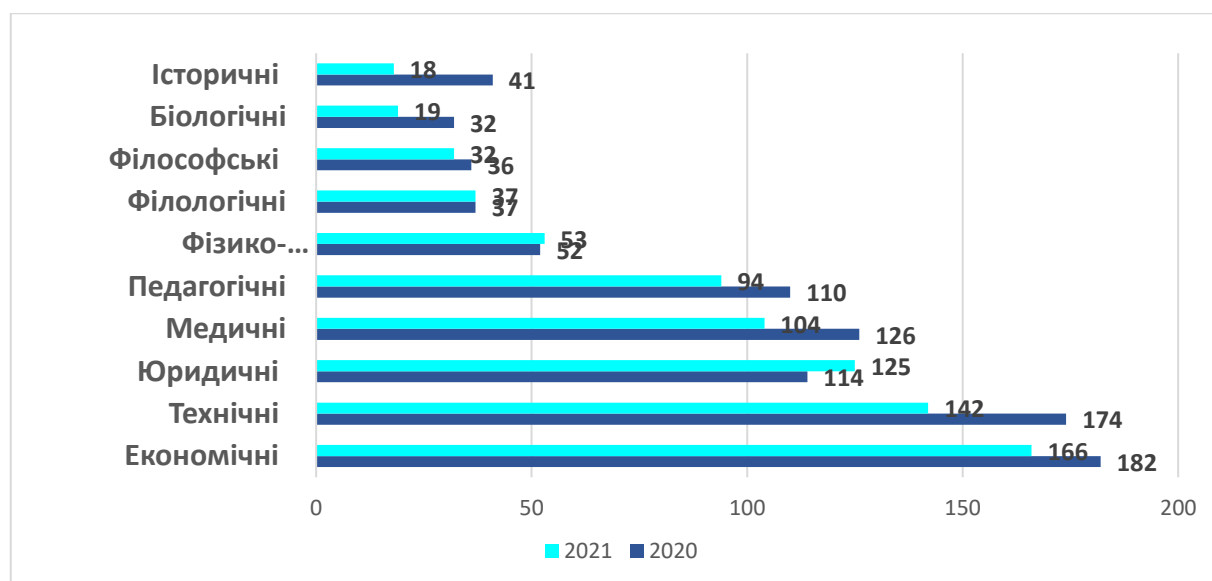


Рис. 2.11 Розподіл провідних галузей наук за захищеними докторськими дисертаціями в Україні у період з 2020 по 2021 р.

Джерело: розроблено автором на основі [6, 12]

Однак сьогодні у медійному просторі мова йде про конвеєрне продукування докторських та кандидатських дисертацій гуманітарних та соціальних спеціальностей. Значна кількість захищених дисертацій на фоні низької

динаміки цитувань у міжнародних наукометричних базах викликає риторичні питання щодо продукування багатьох сотень дисертацій з економіки. Так, за даними WoS 32% від усіх індексованих цією базою наукових праць українських науковців становили праці фізиків (Physics, Optics, Astronomy & Astrophysics) і лише 2% (157 праць) були написані українським економістам (Business & Economics). Як зазначають критики, тисячі українських докторів наук з економіки продукують наукові праці, які є невідомими на світовому науковому ринку, залишаючись виключно у вузькому колі вітчизняних науковців [18].

2.2. Зарубіжний досвід матеріальної мотивації науково-педагогічних кадрів ЗВО

У зарубіжних країнах накопичений великий досвід застосування різних систем оплати праці. Системи окремих держав характеризуються наступними особливостями: скандинавські країни (Данія, Швеція) – високою заробітною платою, США, Канада, Великобританія – прозорою ієрархічною системою оплати праці науково-педагогічних працівників, країни Західної Європи – наданням професорсько-викладацькому складу освітніх ЗВО статусу державного службовця і гарантій належних умов праці, різних компенсацій та ін.

Для всебічного розуміння ситуації доцільно провести аналіз систем та рівня оплати праці у сфері вищої освіти у різних країнах. Розглянемо системи оплати праці у країнах-лідерах Рейтингу національних систем вищої освіти (Ranking of National Higher Education Systems). Рейтинг розраховується за методикою Інституту прикладних економічних та соціальних досліджень Університету Мельбурна, Австралія, та оцінює національні системи вищої освіти за 24 основними показниками, об'єднаними у чотири групи:

1. Ресурси (приватні та державні інвестиції);

2. Результати (наукові дослідження, інновації, наукові публікації, відповідність вищій освіті потреб ринку праці, включаючи подальше працевлаштування випускників закладів вищої освіти);

3. Зв'язки (рівень міжнародного співпраці, що демонструє ступінь відкритості чи замкнутості системи вищої освіти)

4. Середовище (державна політика у сфері вищої освіти, доступність її здобуття).

Лідери Рейтингу національних систем вищої освіти на період із 2019 по 2021 роки. представлені у табл. 2.1.

Таблиця

Лідери Рейтингу національних систем вищої освіти

Рейтинг	2019	2020	2021
1	США	США	США
2	Швейцарія	Швейцарія	Швейцарія
3	Великобританія	Великобританія	Великобританія
4	Данія	Данія	Данія
5	Швеція	Швеція	Швеція

Джерело: складено автором на основі U21 Ranking of [30]

Отже, як свідчать рейтингові показники протягом досліджуваного періоду перелік країн-лідерів систем вищої освіти залишався незмінним, що є свідченням їхньої якості та ефективності.

Система нарахування заробітної плати професорсько-викладацькому персоналу вищої школи США є досить складною. Рівень посадових окладів викладачів відрізняється залежно від типу та форми власності ЗВО, факультету, штату, рівня складності дисциплін, що викладаються, та низки інших факторів. Однак основним чинником, який впливає на рівень оплати праці викладача, є наявність у нього академічного ступеня. Найвищий оклад мають професори, частка яких становить близько 27% загальної кількості викладачів у США. Нижче за всіх оплачується праця рядових викладачів, які не мають академічного ступеня (таких у США близько 26%) [18, с. 118].

Істотно різниться рівень оплати праці професорсько-викладацького складу залежно від форми власності навчального закладу. У приватних ЗВО розрив у заробітній платі може становити до кількох десятків тисяч доларів, у державних ця різниця не є такою значною. Окрім заробітної плати, на кожного науково-педагогічного працівника у бюджеті кафедри виділяються кошти на відрядження і участь у наукових конференціях: у багатьох ЗВО кожен викладач має право на оплату його участі у двох наукових конференціях [18, с. 187].

Також одним із ключових факторів, що впливають на рівень заробітної плати науково-педагогічних кадрів американської організації вищої освіти, є складність і престижність дисципліни, що викладаються. Найбільш високооплачуваними є дисципліни юридичного, інженерного, медичного, економічного та інформаційно-комунікаційного, профілю. За найнижчими ставками оплачуються гуманітарні, мистецтвознавчі, філологічні дисципліни, а також дисципліни, пов'язані з промисловістю туризму [18].

Говорячи про Україну, відзначимо, що рівень заробітної плати українського викладача один з найнижчих у світі. За офіційними урядовими даними нині середня зарплата викладача становить близько 255 доларів на місяць (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика рівня заробітних плат науково-педагогічних працівників ЗВО

Країна	Заробітна плата викладача (дол./міс.)	Особливості нарахування заробітної плати
Україна	255	у середньому наш викладач має 26 навчальних годин на тиждень; законодавство передбачає систему надбавок; існують доплати завідування навчальним кабінетом та вислугу років.
Німеччина	5100	за понаднормовий стаж, викладач може отримати статус держслужбовця; надбавку до пенсії – приблизно 1000 дол. США; фіксована норма робочого часу – 27 годин на тиждень; викладач не зобов'язаний сидіти в університеті до кінця робочого дня, якщо більше не має пар.

Мексика	3600	найбільш високооплачувана професія у цій країні на рівні з лікарями та інженерами; у середньому викладачі працюють по 23 години на тиждень; пари проходять у форматі відео уроків.
Велика Британія	2300	викладачі часто працюють понаднормово, у середньому – 46 годин на тиждень; додаткові години ніхто не оплачує; приватні уроки – під заборною; зобов'язані складати щоденний письмовий план роботи.
Ізраїль	1700	кожні 6 років викладач може взяти оплачувану відпустку на цілий рік; немає щоденних планів, а якість роботи викладача оцінюють тільки в кінці року – за вибірковою системою міністерських контрольних робіт; викладацький стаж для отримання пенсії не менше 36 років
Польща	1290	найвищий рівень - дипломований викладач; працюють у середньому по 18 годин на тиждень до 27 год.; зарплата залежить від регіону
Іспанія	3500	у середньому викладачі працюють по 40 годин на тиждень; оплата праці майже не зростає протягом кар'єри; немає надбавок за стаж, а єдиний спосіб заробити більше – брати більше годин; коли іспанський викладач йде на пенсію, він отримує бонус – одноразову допомогу, розмір якої визначає місцева влада
США	3600	працюють по 40 годин на тиждень і на пільги не розраховують; додатково платять за спілкування з батьками телефоном чи електронною поштою, проведення батьківських зборів кілька разів на рік, а також нагляд за дітьми під час перерв та обіду; профспілки страхують викладачів на суму до 1 млн дол. США. А медична страховка покриває 70 % витрат педагогів на медпослуги.
Японія	2400	викладачі працюють по 54 години на тиждень; окрім університетського диплома, педагог повинен скласти окремий іспит та отримати ліцензію; викладачі отримують чимало бонусів до основної зарплати
Китай	600	викладачі належать до держслужбовців і отримують додаткові нарахування; усі освітяни мають страховий пакет, що забезпечує їм повне медичне обслуговування; немає обов'язкової кількості робочих годин, але є нормований 8-годинний робочий день; репетиторство заборонене

Джерело: розроблено [18]

Отже, достатній рівень заробітної плати науково-педагогічних працівників повинен стати основою для попередження соціальної деградації та є умовою економічного зростання нашої країни.

Але реальна ситуація в Україні така, що заробітна плата є нижчою за реальний прожитковий мінімум, що відповідно зовсім не мотивує працівників освітньої галузі та провокує їх до виїзду за кордон.

2.3. Загальна характеристика Одеського національного технологічного університету

Одеський національний технологічний університет є автономним та самоврядним закладом вищої освіти зі статусом національний, який є держаною бюджетною установою, який підпорядкований Міністерству освіти і науки України.

Одеський національний технологічний університет є багатогалузевим (технічним) закладом вищої освіти, який провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (молодшого бакалавра (молодшого спеціаліста), бакалавра, магістра, доктора філософії), фахової передвищої освіти, професійної (професійно-технічної), освіти, повної загальної середньої освіти, здійснює фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є профільним науковим і методичним центом, має розвинуту інфраструктуру освітніх, наукових, науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність.

Організаційно-правова форма компанії ОНТУ – державна організація.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 85.42 Вища освіта.

Інші види діяльності - загальна медична практика; дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій; дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань контрагент 02071062 зареєстрований в Україна, 65039, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Канатна, будинок 112.

У 2023 році структура Одеського національного технологічного університету складалася з 117 структурних підрозділів, до числа яких входять **4 навчально-наукових інститути**, а саме:

- Навчально-науковий технологічний інститут харчової промисловості ім. К.А. Богомаза;
- Навчально-науковий інститут комп'ютерної інженерії, автоматизації, робототехніки та програмування ім. П.М. Платонова;
- Навчально-науковий інститут прикладної економіки та менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна;
- Інститут холоду, кріотехнологій та екоенергетики імені проф. В.С. Мартиновського В.С.

До складу навчально-наукових інститутів входять **10 факультетів**, а саме:

- Факультет зерна і зернового бізнесу;
- Факультет експертизи, біотехнології, харчової інженерії, підприємництва та торгівлі;
- Факультет технології вина та туристичного бізнесу;
- Факультет інноваційних технологій харчування та ресторанно-готельного бізнесу;
- Факультет автоматизації та робототехніки;
- Факультет економіки, бізнесу та контролю;
- Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
- Факультет нафти, газу та екології;
- Факультет комп'ютерної інженерії, програмування та кіберзахисту;
- Факультет низькотемпературної техніки та інженерної механіки.

До складу факультетів входять 33 кафедри, серед яких - 29 випускові.

До структури ОНТУ входять також відокремлені структурні підрозділи - фахові коледжі ОНТУ: ВСП «Механіко-технологічний фаховий коледж ОНТУ», ВСП «Фаховий Коледж промислової автоматики та інформаційних технологій ОНТУ», ВСП «Фаховий Коледж промислової автоматики та інформаційних технологій ОНТУ», ВСП «Одеський технічний фаховий коледж ОНТУ».

Варто зазначити високий показник кількості кафедр, які очолюються науково-педагогічними кадрами, які мають ступінь доктора та професора – їх

кількість складає 67%. Абсолютна більшість кафедр вишу мають кадрову комплектацію від 6 фахівців.

На поточний рік в університеті працювало 78,9% викладачів, які мають науковий ступінь. З наявних 33 кафедр 22 кафедри очолюють професора та доктора наук; з 29 випускових кафедр – 22 очолюють професора та доктора наук.

У 2023 році підготовка здобувачів вищої освіти проводилась за 131 освітньою програмою, з них:

- 68 освітньо-професійних програм для першого (бакалаврського) рівня (27 спеціальностей);
- 53 освітньо-професійні програми та освітньо-наукові програми для другого (магістерського) рівня (23 спеціальності);
- 10 освітньо-наукових програм докторів філософії (10 спеціальностей).

Ліцензований обсяг студентів у 2023 році за освітніми ступенями молодший бакалавр, бакалавр, магістр, доктор філософії представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.3.

Ліцензований обсяг здобувачів вищої освіти за трьома рівнями 2023 рік

Рівень вищої освіти	Ліцензований обсяг (на рік)	Рішення про видачу ліцензії
Перший (бакалаврський) рівень	1726	Наказ МОН від 19.03.2021 № 33-л
Другий (магістерський) рівень	1765	Наказ МОН від 19.03.2021 № 33-л
Третій (освітньо-науковий) рівень	92	Наказ МОН від 19.03.2021 №

Джерело: розроблено автором на основі [19].

У 2023 році в ОНТУ загальна кількість здобувачів освіти складала 7176 осіб, які навчалися за всіма напрямками підготовки та спеціальностями рівня освіти «Бакалавр» та «Магістр». У порівнянні з 2022 роком кількість студентів

збільшилася на 33% (у попередньому році їх контингент складав 5382 особи).

У 2023 році контингент студентів Відокремлених структурних підрозділів (ВСП) фахових коледжів ОНТУ незначно скоротився (на 0,65%) і склав 3204 осіб (у 2022 році – 3225 осіб), у тому числі:

ВСП «Механіко-технологічний фаховий коледж ОНТУ» - за денною формою навчання – 387 осіб (у 2022 році – 327 осіб), заочною – 49 осіб (у 2022 році – 71 особи);

ВСП «Фаховий Коледж промислової автоматики та інформаційних технологій ОНТУ» - за денною формою навчання – 526 особи (у 2022 році – 503 осіб);

ВСП «Фаховий Коледж нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу ОНТУ» - за денною формою навчання 896 осіб (у 2022 році – 961 особа);

ВСП «Одеський технічний фаховий коледж ОНТУ» - за денною формою навчання 1313 осіб (у 2022 році – 1282 осіб), заочною – 33 особи (у 2022 році – 53 особи).

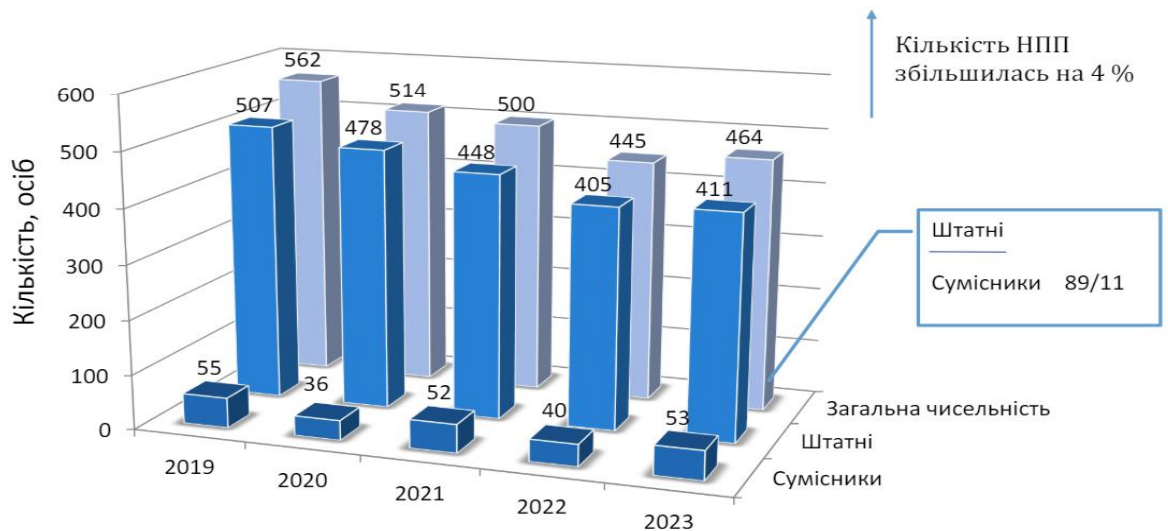
За результатами вступної кампанії 2023 року до ОНТУ на ступінь вищої освіти «Бакалавр» та «Магістр» на денну і заочну форми навчання зараховано 2714 студентів, що перевищує показник прийому минулого року на 17 %, та більш ніж на 60 % порівняно з показниками 2021 року. За кількістю зарахованих здобувачів вищої освіти 1 курсу ОНТУ посів третє місце в Одеському регіоні.

Студентами першого курсу ступеню вищої освіти Бакалавр на основі повної загальної середньої освіти стали понад 770 осіб (за державним замовленням зараховано – понад 200 осіб та більше 500 - за кошти фізичних або юридичних осіб).

Динаміка основних показників ОНТУ

У 2023 році навчальний процес і наукові та прикладні дослідження здійснювали 464 науково-педагогічні працівники, серед яких загальна кількість докторів наук та професорів складає 85 викладачів (18,3%),

кандидатів наук, доцентів – 281 викладач (60,5%). Загальна частка науково-педагогічних кадрів з науковими ступенями складає 78,9%. Однак, починаючи з 2016 року в Одеському національному технологічному університеті спостерігається тенденція скорочення кадрового складу науково-педагогічних працівників. Так, якщо порівнювати показники 2016 р. та 2023 р., то кількість НПП зменшилася майже на 200 викладачів, що свідчить про негативну тенденцію плинності кадрів у ЗВО. Динаміка кадрового складу ОНТУ представлена на рис. 2.12.



На рис. 2.12. Динаміка кадрового складу ОНТУ (2019-2023 р.р.)

Джерело: розроблено автором на основі даних офіційного сайту ОНТУ [19]

Спостерігається також зниження кількості молодих науковців. Починаючи з 2016 року, їх кількість зменшилася більше ніж вдвічі. Так, якщо у 2019 році кількість молодих учених в ОНТУ досягала 23%, то останні роки свідчать про те, що галузь вищої освіти є не привабливою для молоді, відповідно показник молодих кадрів складає лише 14%. Динаміка кількості молодих вчених у порівнянні з кількістю науково-педагогічних працівників представлена на рис. 2.13.



На рис. 2.13. Кількість молодих вчених ОНТУ (2016-2023 р.р.)

Джерело: розроблено автором на основі звіту ректора ОНТУ [19]

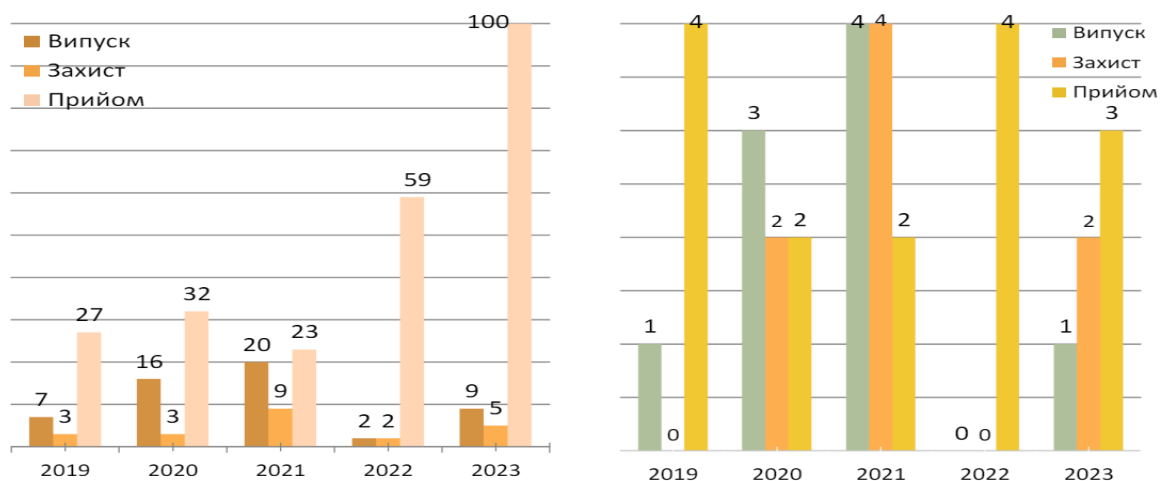
Якісний склад науково-педагогічного персоналу у 2023 році характеризується наступними показниками:

- 10 викладачів є заслуженими діячами науки, освіти, культури;
- 9 викладачів - лауреатами Державних премії України в галузі науки і техніки;
- 1 викладач є академіком Національної академії аграрних наук України;
- 31 викладач є академіком і членом-кореспондентом галузевих академій наук.

Такі показники рівня кваліфікації науково-педагогічних кадрів ОНТУ дозволили посідати одне з перших місць серед ЗВО у Південному регіоні України.

Варто виділити високі показники діяльності відділу аспірантури ОНТУ. Починаючи з 2023 року спостерігається збільшення кількості аспірантів майже вдвічі. У 2023 році за результатами конкурсу рішенням єдиної Приймальної комісії ОНТУ до аспірантури зараховано 101 магістр та 9 спеціалістів за науковими спеціальностями. У цьому ж році завершили навчання 9 аспірантів, 5 з яких захистили дисертації у спеціалізованих вчених

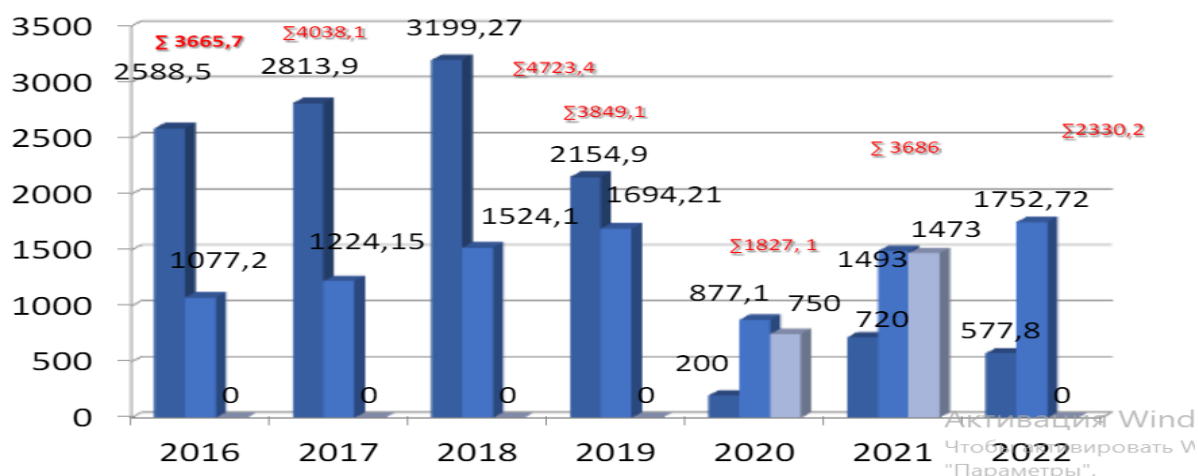
радах. Динаміка приймальної компанії, випусків та захистів кандидатських та докторських дисертацій представлена на рис. 2.15.



На рис. 2.15. Ефективність діяльності відділу аспірантури та докторантури ОНТУ (2019-2023 р.р.)

Джерело: складено автором на основі звіту ректора ОНТУ [19]

Серед основних проблем, які наразі є актуальними для всіх державних закладів вищої освіти, значне скорочення фінансування. Повномасштабна війна виступила каталізатором, який значно погіршив ситуацію. На рис. 2.16 представлена динаміка фінансування науково-технічної діяльності ОНТУ за період з 2016 по 2022 р.



На рис. 2.16. Динаміка фінансування науково-технічної діяльності ОНТУ за період з 2016 по 2022 р.

Джерело: розроблено автором на основі даних офіційного сайту ОНТУ [19]

Протягом останніх років спостерігається тенденція зниження позицій Одеського національного технологічного університету у вітчизняних і міжнародних рейтингах, серед факторів які обумовлюють негативну динаміку зниження публікаційної активності науково-педагогічних кадрів університету, як в українських фахових виданнях, так і зарубіжних, віднесених до наукометричної бази Scopus та Web of Science.

На рис. 2.17 представлена публікаційна активність професорсько-викладацького складу, починаючи з 2020 року. Тенденція зниження публікаційної активності викладачів ОНТУ відбувається на тлі значного скорочення самої кількості науково-педагогічного персоналу. Зазначені негативні тенденції можуть бути наслідком зниження престижу професії викладача, низький рівень їх заробітної плати та кризи у системі вищої освіти взагалі.

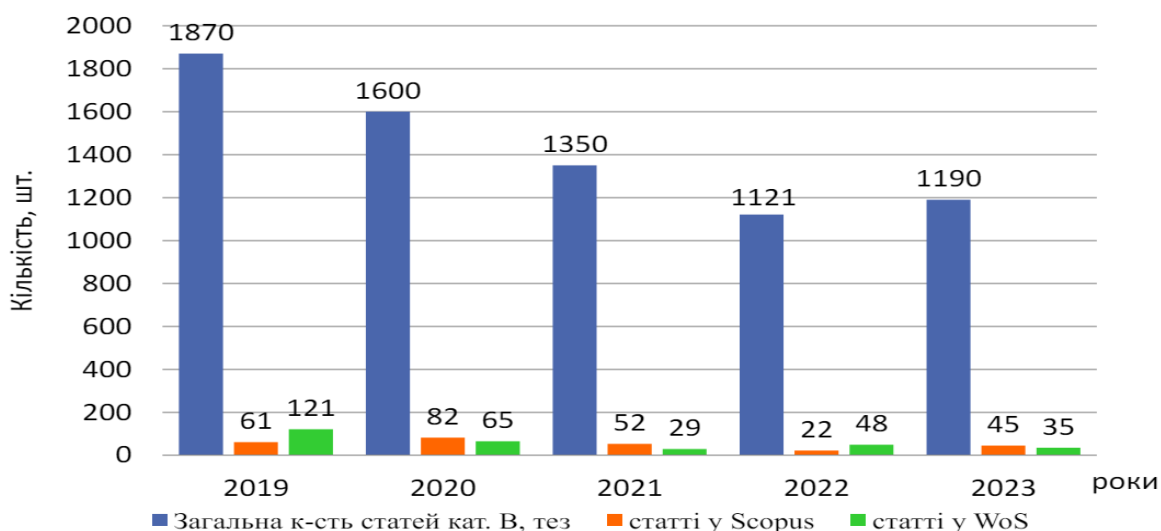


Рис. 2.17. Публікаційна активність професорсько-викладацького складу ОНТУ у період з 2019 по 2023 р.

Джерело: складено автором на основі даних офіційного сайту ОНТУ [19]



Рис.2.17. Публікаційна активність молодих науковців ОНТУ

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Варто відзначити також зниження публікаційної активності молодих науковців ОНТУ (рис. 2.6). Ця тенденція відбувається в унісон зниження загальної кількості молодих викладачів ОНТУ. Так, кількість монографій з 2019 р. скоротилася у 5 разів, зберігається тенденція написання статей у фахових виданнях, внесених до наукометричної бази Scopus, однак статті у виданнях WoS зменшилися у 2 рази, однак ця тенденція може пояснюватись загальною тенденцією зменшення контингенту молодих науковців.

Серед негативних тенденцій у науково-дослідній роботі професорсько-викладацького складу ОНТУ зниження патентної та винахідницької роботи. З 2019 року кількість винаходів скоротилося більше ніж у 2 рази, ще гірша ситуація спостерігається і з корисними моделями – за аналогічний період їх кількість скоротилася у 3 рази (рис.2.18) .

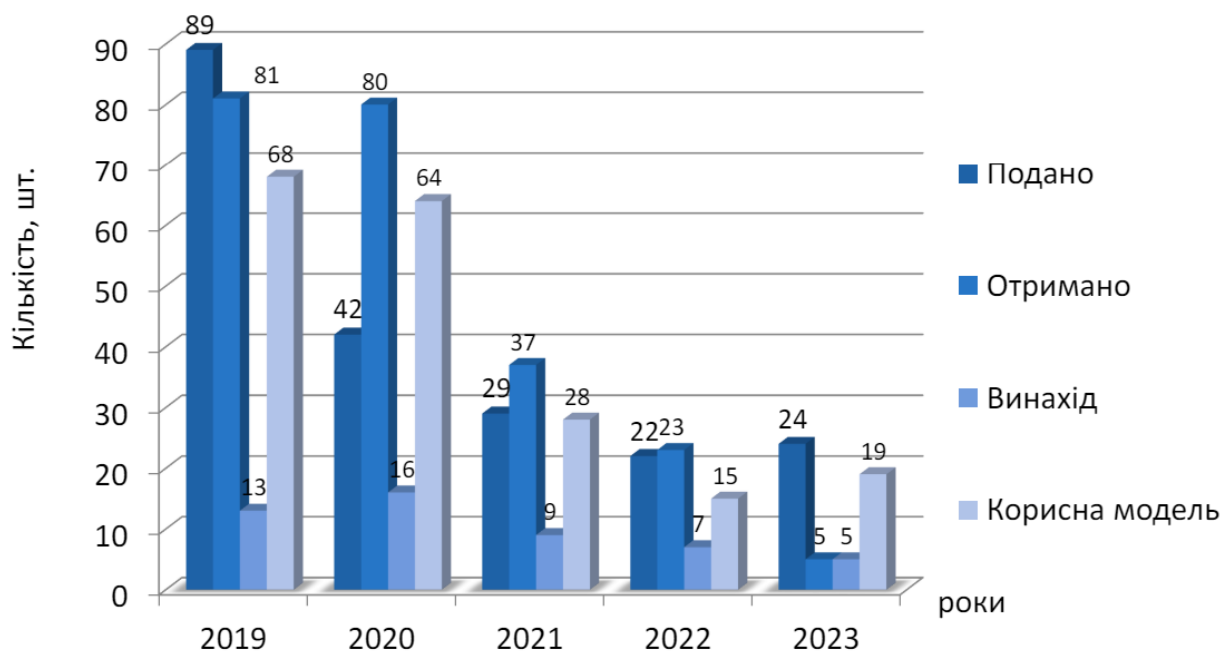


Рис. 2.18. Патентна та винахідницька робота науково-педагогічних кадрів ОНТУ

Джерело: розроблено автором на основі [19]

У 2023 році забезпечено стажування 15 співробітників у закордонних університетах, наукових організаціях та промислових підприємствах і фірмах, у тому числі не менше 3-х місяців:

- у компанії Bellona-V Co Ltd., (м. Паттайя Тайланд) в рамках міжнародної академічної мобільності;
- у Ферганському державному університеті, м. Фергана, Узбекистан;
- у Ягеллонському університеті, м. Краків, Польща;
- у Інституті екопідприємництва, Школа наук про життя, Університет прикладних наук і мистецтв Північно-Західної Швейцарії;
- Hochschule Geisenheim University.

Однак ця кількість є незначною, якщо цю кількість міжнародних стажувань порівнювати з показниками крупних українських ЗВО. В основному стажування науково-педагогічних кадрів ОНТУ зосереджено в Одеському регіоні (рис. 2.19)

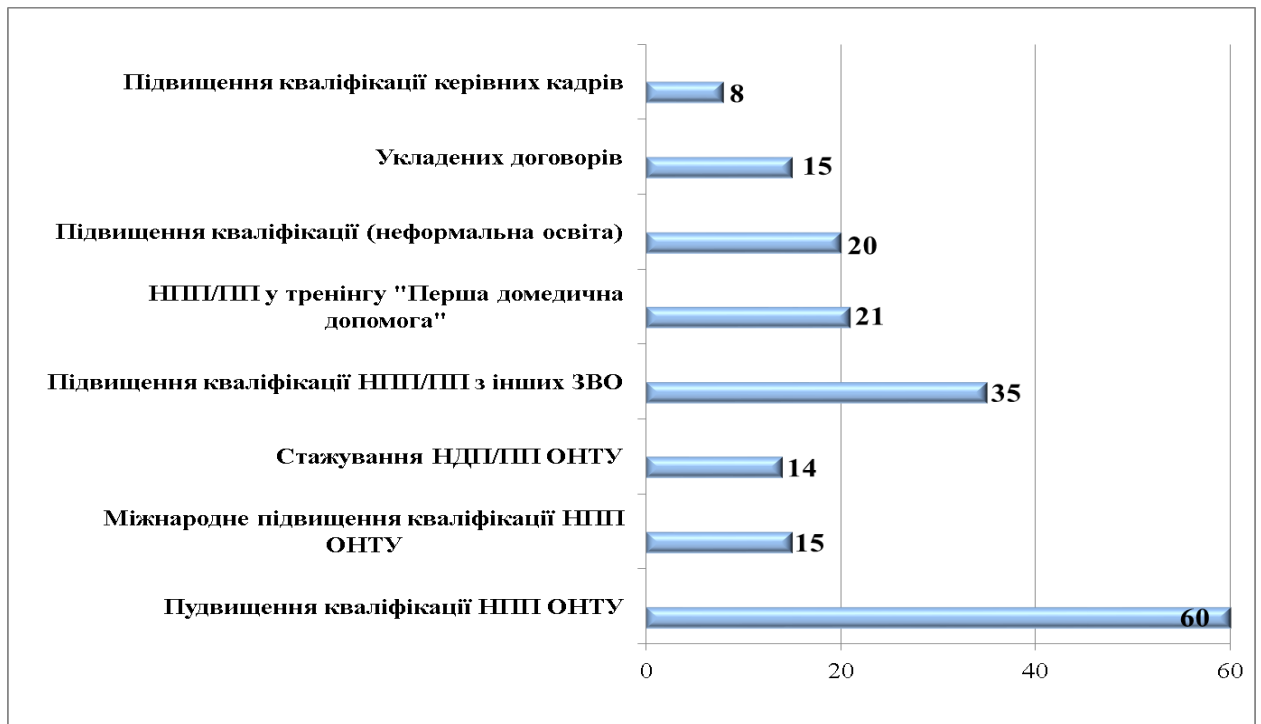


Рис. 2.19. Підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників ОНТУ
Джерело: сформовано на основі звіту ректора ОНТУ[19].

Зазначені показники безумовно мають негативний вплив на мотивацію науково-педагогічних кадрів Одеського національного технологічного університету, і вимагають розробки стратегічного плану, направлено на усунення зазначених негативних тенденцій і посилення мотивації професорсько-викладацького складу одного з потужних технологічних ЗВО країни.

Висновки за розділом 2

У розділі представлені загальні статистичні показники щодо розвитку системи вищої освіти в Україні станом на 1 січня 2023 р. Відзначена тенденція значного скорочення кількості закладів вищої освіти в Україні. Представлені статистичні показники свідчать також про скорочення кількості науково-педагогічних працівників, починаючи з 2013 року. Проаналізований розподіл науково-педагогічних кадрів за науковим ступенем та статтю. Представлений

зарубіжний досвід матеріальної мотивації науково-педагогічних кадрів ЗВО, визначені ключові фактори, що впливають на рівень їх заробітної плати, виявлено, що рівень заробітної плати українського викладача один з найнижчих у світі. Проаналізовані основні показники функціонування Одеського національного технологічного університету: його структуру, кількісний склад науково-педагогічних працівників, розподіл за віком, науковими ступенями, результати роботи приймальної кампанії, публікаційної, науково-дослідної активності, особливості фінансування.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ У НАУКОВО- ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ ОНТУ

3.1. Аналіз системи мотивації науково-педагогічних кадрів ОНТУ

В умовах становлення ринкової економіки заклади вищої освіти зіштовхнулися з численними проблемами, які впливають практично на всі управлінські процеси у вищій школі, включаючи систему якості освіти та розвиток кадрового потенціалу. ЗВО змушені самостійно розробляти нові принципи менеджменту, шляхи розвитку та вирішувати свої наявні проблеми. Важливим фактором успіху сучасних перетворень у системі вищої освіти є зацікавленість персоналу ЗВО у якісному виконанні своєї професійної діяльності.

Подальше реформування системи вищої освіти як у найближчому, так і у віддаленому майбутньому повністю залежить від професійної компетентності керівників закладів вищої освіти, професорсько-викладацького складу, їх мотивації, особистого ставлення до вирішення різних проблем розвитку освіти та рівня їхньої підготовки.

Посилююча динаміка плинності кадрів, відсутність якісного внутрішнього оновлення, старіння викладацького складу є одними з актуальних і найгостріших проблем сучасних ЗВО та системи вищої освіти загалом. Існує ризик повної втрати значущої викладацької вищої школи, що формувалася протягом десятиліть у вітчизняних вишах. Саме тому виникає необхідність пошуку ефективної системи мотивації для залучення молодих спеціалістів до науково-педагогічної діяльності у вітчизняних закладах вищої освіти.

Актуальні проблеми ОНТУ

У Стратегії розвитку Одеського національного технологічного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України, представленої за

підписом президента ОНТУ виокремлені актуальні проблеми, безпосередньо пов'язані з системою мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО, серед яких:

- Загроза життю і здоров'ю учасників освітньо-наукового процесу і співробітників університету.
- Дефіцит фінансових ресурсів, загроза несвоєчасної виплати заробітної платні та сплати за комунальні послуги, ускладнення діяльності університету.
- Оптимізація структури ОНТУ та підвищення ефективності кадрового забезпечення і менеджменту у всіх ланках управління на принципах дебюрократизації, колективної участі та персоніфікованої відповідальності, паритетності у розподілі роботи і навантажень та результатів діяльності.
- Загроза зниження якості вищої освіти в умовах обмеженого доступу до оф лайн режиму навчання та довіри до дипломів випускників ОНТУ.
- Низький рівень розвитку наукових досліджень інноваційного характеру, спрямованих на отримання результатів світового рівня, на зміцнення обороноздатності країни, підвищення рівня продовольчої безпеки, а також на створення продуктів, технологій, обладнання і систем управління з максимальним рівнем імпортозаміщення, недостатній рівень публікаційної та винахідницької активності;
- недостатній розвиток міжнародних зв'язків та рівень співпраці з вітчизняними і закордонними університетами, компаніями, бізнесом, промисловістю та професійними об'єднаннями;
- недостатня відповідність вимогам часу матеріально-технічної бази окремих структурних підрозділів ОНТУ [19].

Стратегічним напрямом кадрової роботи вищих навчальних закладів має бути ефективно організована система управління мотивацією співробітників, яка на рівних засадах враховує як фінансові, так і психологічні аспекти.

Для аналізу сильних та слабких сторін, погроз та можливостей ОНТУ з точки зору розвитку закладу вищої освіти та системи мотивації науково-

педагогічних кадрів у ньому необхідним кроком вважається використання SWOT-аналізу.

Використання результатів SWOT-аналізу може допомогти краще зрозуміти особливості стратегічного підходу до формування ефективної системи мотивації в Одеському національному технологічному університеті таким чином, щоб кадрова політика ЗВО, у тому числі її мотиваційна складова, були підпорядковані стратегічному розвитку університету.

SWOT-аналіз дає можливість дізнатися внутрішні сильні та слабкі сторони закладу вищої освіти, а також його зовнішні можливості та загрози. Використання результатів SWOT-аналізу може допомогти краще зрозуміти Одеському національному технологічному університету свої конкурентні переваги та ослаблені сторони, і відповідно визначити стратегії щодо підвищення мотивації науково-педагогічних кадрів.

Побудуємо SWOT-матрицю, роблячи розбивку за групами: S-O - лінія сили, W-O - лінія поліпшення, S-T - лінія захисту, W-T - лінія попередження. Поле SO-стратегії передбачає розробку заходів підтримки та розвитку сильних сторін університету щодо розвитку потенціалу викладачів; поле ST-стратегії орієнтує на розроблення заходів щодо подолання загроз у розвитку науково-педагогічних працівників і викладачів за допомогою використання внутрішніх резервів; поле WO-стратегії спрямовує дії університету на використання можливостей для подолання слабких сторін щодо потенціалу науково-педагогічних працівників; поле WT-стратегії передбачає розроблення заходів щодо зміцнення університетом потенціалу науково-педагогічних працівників та уникнення можливих загроз у зовнішньому середовищі [1].

На підставі SWOT-аналізу було побудовано SWOT-матрицю з розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників ОНТУ, яка представлена на рис. 3.1.

Таблиця 3.1

	<p>О – можливості Підвищення кваліфікації. Використання інноваційних методик викладання. Співпраця з бізнесом як можливості для науково-прикладних досліджень та комерціалізації наукових розробок. Підтримка з боку держави та міжнародних організацій у фінансуванні наукових проектів. Покращення умов праці.</p>	<p>Т – загрози Зниження престижу професії: Відтік кадрів. Скорочення фінансування. Конкуренція з боку інших галузей Висока привабливість приватного сектору для молодих фахівців. Потреба в постійному оновленні знань та навичок для відповідності сучасним вимогам.</p>
<p>S – сильні сторони Стабільність роботи Можливості для особистісного та професійного розвитку: доступ до наукових конференцій, семінарів, курсів підвищення кваліфікації. Авторитет та повага: престиж професії в суспільстві та серед студентів. Гнучкий робочий графік: можливість самостійно планувати свій робочий день і поєднувати викладацьку та наукову діяльність.</p>	<p>S*O Заходи для стратегії виживання: Сприяння академічній мобільності та участі у міжнародних проектах. Оновлення навчальних планів відповідно до сучасних вимог ринку праці. Відкриття нових актуальних спеціальностей. Пошук додаткових джерел фінансування, включаючи гранти та партнерства з бізнесом. Організація заходів для підвищення обізнаності про сильні сторони університету (дні відкритих дверей, наукові конференції).</p>	<p>S*T Заходи для стратегії виживання: Створення програм обміну та стажувань у провідних світових університетах та наукових установах. Розробка чітких шляхів кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації. Створення лабораторій для розвитку інноваційних проектів та стартапів.</p>
<p>W – слабкі сторони Старіння кадрового складу Низький рівень заробітної плати: Перевантаження роботою: велика кількість навчальних, методичних і адміністративних обов'язків. Відсутність чіткої кар'єрної траєкторії. Мінімальна підтримка з боку адміністрації Обмежена кількість ресурсів та інвестицій у професійний розвиток. Бюрократія: Надмірна кількість адміністративної роботи, що відволікає від основної діяльності. іноземних студентів</p>	<p>W*O Заходи для стратегії виживання: Укладання контрактів з молодими спеціалістами без конкурсного обрання на посаду викладача. Введення гнучкого графіка роботи. Створення мотиваційного профілю викладача ЗВО. Організація тренінгів для підвищення педагогічної майстерності. Надання стипендій і грантів для підтримки наукової діяльності молодих вчених. Співпраця з органами місцевого самоврядування для розробки наукоємних проектів для міста та регіону.</p>	<p>W*T Заходи для стратегії виживання: Створення програм підтримки для молодих вчених та аспірантів. Оновлення та модернізація обладнання для проведення наукових досліджень. Організація курсів з вивчення англійської мови на базі центру Success на безоплатній основі. Підвищення рівня міжнародної мобільності професорсько-викладацького складу. Менторство і наставництво від досвідчених науково-педагогічних працівників, направлених на ймовірні захисти кандидатських, докторських дисертацій.</p>

Однак використання виключно SWOT-аналізу для визначення стратегії конкурентоспроможності Одеського національного технологічного університету буде недостатньо. Проаналізуємо ще один вид аналізу – PEST (STEP)-аналіз. Свою назву PEST-аналіз отримав від перших літер англійських слів political-legal (політико-правові), economic (економічні), sociocultural - (соціокультурні), technological (технологічні) чинники.

PEST – аналіз чи метод стратегічного аналізу. Це послідовний, покроковий аналіз чинників. Він є корисним інструментом для розуміння ринку, позиції ВНЗ, його потенціалу і спрямованості діяльності. PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підвищення мотивації науково-педагогічних кадрів ЗВО.

Таблиця 3.2

PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для ОНТУ

Фактор	Вага	Фактор	Вага
Політичні фактори		Економічні фактори	
Освітня політика держави	0,07	Інфляція	0,03
Війна в державі	0,07	Недостатність фінансування ЗВО та наукових досліджень.	0,05
Значне втручання держави у функціонування ЗВО	0,11	Низький рівень заробітної плати науково-педагогічних працівників.	0,04
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Низький рівень мотивації науково-педагогічного персоналу	0,04	Рівень інновації та технологій	0,05
Низький соціальний статус викладача ЗВО	0,03	Необхідність впровадження інновацій у навчальний процес	0,04
Висока частка науково-педагогічних працівників і викладачів старшого віку	0,02	Можливості для онлайн-освіти та дистанційного навчання	0,03
Відтік молодих кадрів в інші галузі через більшу заробітну плату, соц.пакет, умови праці	0,02	Доступ до міжнародних наукових баз даних та ресурсів	0,04
Рівень поваги та визнання наукових досягнень.	0,03	Відсутність сучасної інфраструктури	0,03

Джерело: розроблено автором.

З наведеної вище таблиці 3.2 можна виявити фактори, які будуть найбільше впливати на особливості мотивації науково-педагогічних кадрів ОНТУ у довгостроковій перспективі. Далі слід надати стислий опис макрофакторів:

Політичні фактори: а) політична нестабільність в країні призводить до невизначеності та хвилювання серед викладачів щодо майбутнього закладу освіти та їхньої кар'єри; б) часті зміни в освітньому законодавстві та політиці можуть створювати додатковий стрес та бюрократичне навантаження на викладачів, знижуючи їх мотивацію; в) рішення уряду щодо скорочення фінансування освіти призвели до низьких зарплат, відсутності ресурсів для проведення досліджень і загального зниження рівня життя викладачів; г) надмірне державне регулювання та обмеження автономії українських закладів вищої освіти негативно впливають на обсяг навантаження професорсько-викладацького складу - широкий конкурс при вступі, запровадження єдиного вступного іспиту в магістратурі, відсутність об'єктивного державного замовлення, зв'язані фінансовими путами руки (тендери, обмеження витрат до 50 тис. грн тощо) призводять до поступового вгасання економічного життя, звички жити без обладнання, досліджень, наукового пошуку.

Економічні фактори: а) низька зарплата не відповідає вимогам і відповідальності роботи, що призводить до відсутності фінансової стабільності та невдоволення; б) якщо зарплата викладачів не відповідає середньому рівню заробітної плати в інших сферах економіки, це може спричиняти відтік кваліфікованих кадрів в інші галузі; в) затримки у виплаті зарплат, премій або інших фінансових стимулів, директивні відпустки за власний рахунок можуть сильно знизити мотивацію до роботи; г) обмежений бюджет навчальних закладів призводить до відсутності належного матеріально-технічного забезпечення, що ускладнює проведення якісного навчального процесу та наукової роботи; д) недостатнє фінансування наукових проектів та досліджень обмежує можливості викладачів для

професійного розвитку та участі в міжнародних конференціях, що негативно впливає на їх мотивацію.

Соціальні фактори: а) погані умови праці - недостатнє технічне забезпечення, неналежні умови робочого місця (холодні аудиторії взимку), відсутність необхідних ресурсів, негативно впливають на мотивацію викладачів; б) через низьку мотивацію актуальною стала тенденція низької публікаційної активності викладачів та низькі показники динаміки захисту докторських та кандидатських робіт; в) відтік молодих кадрів в інші економічні галузі з вищими пропозиціями заробітних плат та меншими вимогами до професійної кваліфікації.

Технологічні фактори: а) наявність ресурсів, таких як застаріле обладнання або програмне забезпечення, є актуальною проблемою сучасних державних та національних ЗВО і у значній мірі ускладнює процес навчання і, відповідно, знижує ефективність використання технологій; б) часті технічні проблеми, такі як відсутність або поганий інтернет-зв'язок, програмні збої або недостатня технічна підтримка; в) а) доступність сучасних технологій - Україна держава, в якій новітні технології впроваджуються, майже в останню чергу, однак інноваційні розробки в країні є широкодоступними.

3.2. Формулювання та обґрунтування пропозицій з підвищення мотивації науково-педагогічного персоналу ОНТУ

Стратегічне планування та управління давно вже увійшло до сфери діяльності бізнес-структур. Якщо порівнювати діяльність закладів вищої освіти, то вони так само стикаються зі зростаючою конкуренцією на ринку, через що стратегічне планування, в тому числі мотиваційної складової, виступає як один з основних важелів підвищення ефективності діяльності освітньої установи.

Важливо, щоб кадрова політика ОНТУ, у тому числі її мотиваційна складова, були підпорядковані стратегічному розвитку вишу. У цьому випадку буде реалізовано принципи системності, комплексності у діяльності вузу. Мотиваційна політика не повинна розглядатися як щось відокремлене, оскільки вона покликана підвищити ефективність діяльності персоналу, і як результат виявлятиметься у прагненні викладача до самовдосконалення, розвитку, пізнання нового у своїй галузі діяльності, до наукових досліджень та відкриттів. А це, у свою чергу, підвищить задоволеність здобувачів вищої освіти і, відповідно, зросте їх лояльність до вишу, імідж ЗВО в умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг.

У зв'язку з викладеним наш підхід ґрунтується на стратегічному баченні процесу формування мотиваційної політики вищого навчального закладу, яка має починатися із встановлення місії, цілей діяльності Одеського національного технологічного університету (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм вдосконалення мотивації науково-педагогічного персоналу ОНТУ
Джерело: розроблено автором

Наукова новизна запропонованого нами алгоритму вдосконалення мотивації персоналу Одеського національного технологічного університету ґрунтується стратегічному підході, де цілі ЗВО у показниках моніторингу поєднуються з мотивами науково-педагогічних кадрів.

Розроблені на основі цієї синергії стимули будуть найбільш ефективними як для роботодавця, так і для працівника.

В основі стратегічного підходу до формування ефективної системи мотивації ВНЗ, на нашу думку, має знаходитися визначення місії та формулювання цілей та завдань розвитку вищого навчального закладу.

Алгоритм вдосконалення існуючої системи мотивації науково-педагогічних кадрів ОНТУ

Алгоритм стратегічного підходу до формування ефективної системи мотивації в Одеському національному технологічному університеті включає наступні етапи:

- Визначення місії та формулювання цілей та завдань розвитку ОНТУ.
- Цільові орієнтири розвитку ОНТУ повинні бути переглянуті з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі результатів SWOT- та PEST-аналізу.
- Розробка та реалізація належних умов для ефективної професійної діяльності відповідно до поставлених ЗВО цілей та задач.
- Деталізація стратегічних цільових установок до рівня окремо взятого викладача.
- Розробка системи ключових показників ефективності діяльності професорсько-викладацького складу.
- Оцінка виконання працівниками встановлених ключових показників ефективності.
- У разі невідповідності показників або неповному їх виконанню необхідно дати оцінку мотиваційному середовищу в ОНТУ, переглянути мотиваційний профіль викладача і вже на основі отриманих результатів внести

корективи до існуючої програми стимулювання відповідно до ключових показників ефективності.

Важливою особливістю пропонованого нами підходу до вдосконалення системи мотивації працівників ОНТУ, крім використання в його основі принципів стратегічного управління є розробка мотиваційного профілю працівників.

Мотиваційний профіль викладача ОНТУ – це своєрідна характеристика персоналу у вигляді розбиття його за певні типи (групи), кожної з яких передбачається розробка власної системи стимулювання праці. В основі лежить анкетування науково-педагогічних кадрів. Опитування спрямовано виявлення потреб фахівця, які спонукають його до праці. Задовольнивши виявлені мотиви, можна отримати високопродуктивного працівника з високим рівнем мотивації.

Таблиця 3.3

Мотиваційний профіль викладача ОНТУ

Особиста інформація	ПІБ. Вік. Стать. Посада. Досвід роботи
Освіта та кваліфікація	Наукова ступінь. Вчене звання. Спеціальність. Додаткова освіта/курси підвищення кваліфікації.
Професійні цілі та амбіції	Короткострокові цілі (1-3 роки). Довгострокові цілі (5-10 років). Заплановані наукові дослідження. Інтереси у викладацькій діяльності. Бажання участі в адміністративній роботі/керівних посадах.
Джерело мотивації	<u>Внутрішня мотивація:</u> Задоволення від викладання та наукової діяльності. Прагнення до самореалізації та професійного зростання. Інтерес до предмета та бажання його популяризації. <u>Зовнішня мотивація:</u> Матеріальні заохочення (заробітна плата, премії). Визнання та статус серед колег та студентів. Вплив на розвиток ЗВО та освітньої системи. Можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку.
Рівень задоволеності роботою:	Задоволеність заробітною платою. Задоволеність умовами праці. Задоволеність відносинами з колегами та керівництвом. Задоволеність студентським контингентом. Задоволеність можливостями для професійного зростання.
Перешкоди та бар'єри:	Основні проблеми, з якими стикається викладач: Бюрократичні складнощі. Нестача часу на наукові дослідження.

	Перевантаження навчальною та адміністративною роботою. Низький рівень матеріальної мотивації. Відсутність підтримки з боку керівництва. Складнощі з доступом до сучасних освітніх та наукових ресурсів.
Пропозиції щодо покращення:	Ідеї та пропозиції щодо покращення освітнього процесу. Пропозиції щодо покращення умов праці та мотивації. Рекомендації щодо підвищення ефективності наукової діяльності. Побажання щодо розвитку кар'єрних можливостей та професійного зростання.
Особисте бачення та філософія викладання:	Основні принципи та підходи до викладання. Погляди на роль викладача у ЗВО. Думка про поточний стан вищої освіти та її перспективи
Додаткова інформація	Інтереси та хобі, які можуть впливати на професійну діяльність. Участь у професійних спільнотах та асоціаціях. Публікації, патенти, нагороди та інші досягнення.

Джерело: розроблено автором

Запропонований шаблон мотиваційного профілю викладача ОНТУ допоможе структурувати інформацію про мотиваційний профіль викладача вишу, виявити основні джерела мотивації, а також зрозуміти можливі проблеми та бар'єри, з якими стикаються викладачі у своїй професійній діяльності (табл. 3.3).

Аналіз статистичних показників виявив тенденцію низького рівня залучення молодих науковців до викладацької діяльності ОНТУ. Результати SWOT-аналізу виявили високу частку науково-педагогічних працівників і викладачів старшого віку. На основі проведених досліджень нами розроблений проект Дорожньої карти, у якій визначено напрями діяльності Одеського національного технологічного університету зі створення та розвитку молодіжного резерву науково-педагогічних працівників.

- Укладання контрактів з молодими фахівцями без конкурсного обрання на посаду викладача;
- Організація зовнішніх та внутрішніх стажувань та відряджень до закордонних, вітчизняних ЗВО, провідних підприємств галузі.

- Залучення до системи навчання Вищої школи педагогічної майстерності ОНТУ діючих молодих спеціалістів та тих, хто перебуває в декретній відпустці.
- Збільшення кількості науково-педагогічних кадрів, здатних читати лекції іноземною мовою, працювати в зарубіжних соціальних мережах та платформах SCOPUS, Web of Science (WOS); ефективно взаємодіяти з зарубіжним науковим співтовариством.
- Залучення аспірантів та здобувачів кафедр, молодих фахівців до участі у реалізації науково-дослідної роботи, програм та інших видів наукової діяльності, які приносить дохід.
- Створення системи оцінки діяльності науково-педагогічних кадрів ОНТУ з акцентом на підвищенні професіоналізму викладацьких кадрів і якості навчального процесу.
- Оплата праці кожного викладача має розраховуватись відповідно до прямої залежності від об'єму його роботи за індивідуальним планом в годинах та якості її виконання, від досягнень у науковій роботі, від внеску у розвиток науково-методичного забезпечення освітнього процесу, від займаного рейтингового місця з оцінки колег і здобувачів освіти тощо.
- Облік індивідуальних досягнень претендентів (портфоліо) магістра, рекомендацій їхньої кафедри, нарахування за них додаткових балів при вступі до аспірантури з подальшим включенням найбільш перспективних з них до кадрового резерву ОНТУ та забезпечення їх участі у програмі підготовки кадрового резерву.

Висновки за розділом 3

Для розробки рекомендацій щодо посилення професійної мотивації науково-педагогічних кадрів Одеського національного технологічного університету визначений перелік проблем, безпосередньо пов'язаних з професійною діяльністю викладачів. Для аналізу сильних та слабких сторін,

погроз та можливостей ОНТУ з точки зору рівня розвитку закладу вищої освіти та системи мотивації науково-педагогічних кадрів використаний метод SWOT-аналізу. На основі отриманих результатів запропоновано серію заходів, які необхідно запуснути для посилення конкурентних переваг ОНТУ, мотивації викладачів, попередження майбутніх ризиків. На основі результатів PEST-аналізу виявлені фактори, які є значимими для мотивації науково-педагогічних кадрів ОНТУ у довгостроковій перспективі. Визначено, що стратегічне планування, в тому числі мотиваційної складової, виступає як один з основних важелів підвищення ефективності діяльності ОНТУ. Запропонований алгоритм вдосконалення мотивації науково-педагогічного персоналу Одеського національного технологічного університету, заснований на стратегічному підході, де цілі університету у показниках моніторингу поєднуються з мотивами науково-педагогічних кадрів. Серед важливих заходів стратегічного управління особливий акцент зроблено на необхідності формування мотиваційного профілю викладача ОНТУ, представлена його структура та особливості. Розроблений проект Дорожньої карти, у якій визначено напрями діяльності ОНТУ зі створення та розвитку молодіжного резерву науково-педагогічних працівників.

ВИСНОВКИ

У роботі було проведено аналіз посилення професійної мотивації науково-педагогічних кадрів Одеського національного технологічного університету. В ході наукових пошуків було досліджено підходи до визначення сутності поняття мотивація, визначені її основні стадії, виділені фактори впливу на мотивацію працівників. На основі аналізу наукових робіт українських дослідників представлена характеристика методів мотивації. Проаналізовані особливості мотивації науково-педагогічних працівників ЗВО. Виокремлені основні проблеми щодо стимулювання науково-педагогічних кадрів як на рівні держави, так на рівні конкретного закладу вищої освіти. Систематизовані фактори мотивації і демотивації, професійного вигорання вищої школи. Визначено, що формування ефективної мотивації науково-педагогічних кадрів закладів вищої освіти можливе лише за умови наявності розвинутої системи стимулів, яка повинна ґрунтуватись на поєднанні матеріальних методів заохочення з нематеріальними.

В роботі представлені загальні статистичні показники щодо розвитку системи вищої освіти в Україні станом на 1 січня 2023 р. Відзначена тенденція значного скорочення кількості закладів вищої освіти в Україні. Представлені статистичні показники свідчать також про скорочення кількості науково-педагогічних працівників, починаючи з 2013 року. Проаналізований розподіл науково-педагогічних кадрів за науковим ступенем та статтю. Представлений зарубіжний досвід матеріальної мотивації науково-педагогічних кадрів ЗВО, визначені ключові фактори, що впливають на рівень їх заробітної плати, виявлено, що рівень заробітної плати українського викладача один з найнижчих у світі. Проаналізовані основні показники функціонування Одеського національного технологічного університету.

Для розробки рекомендацій щодо посилення професійної мотивації науково-педагогічних кадрів Одеського національного технологічного університету визначений перелік проблем, безпосередньо пов'язаних з

професійною діяльністю викладачів, серед яких дефіцит фінансових ресурсів, низька мотивація науково-педагогічних кадрів, неналежний стан умов праці, низький рівень якості освіти, плинність кадрів та ін.

Серед важливих заходів стратегічного управління особливий акцент зроблено на необхідності формування мотиваційного профілю викладача ОНТУ, представлена його структура та особливості. Розроблений проект Дорожньої карти, у якій визначено напрями діяльності ОНТУ зі створення та розвитку молодіжного резерву науково-педагогічних працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вербовська Л. С. Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2019. № 1. С. 142–154.
2. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с.
3. Гладченко М. М. SWOT-аналіз – складова частина стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів країн ЄС. Наукові записки Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Серія: Педагогічні та історичні науки. 2013. Вип. 109. С. 33–40.
4. Зацерківна М.О. Функції, структура й основи формування іміджу закладів вищої освіти. Вісник ХДАК. Випуск 53. 2018. С. 233-241.
5. Дзюба Т. М. Демотиватори продуктивності праці: особливості впливу на професійне здоров'я вчителя. Наука і освіта, 2015. № 3. С. 21-27.
6. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2022 році. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2023. 59 с.
7. Кількість університетів має скоротитися втричі. Заступник міністра освіти розповів про реформу вищої освіти. URL: <https://forbes.ua/news/kilkist-universitetiv-mae-skorotitisy-a-vtrichi-zastupnik-ministra-osviti-rozpoviv-pro-reformu-vishchoi-osviti-16012024-18523> (дата звернення: 15.04.2024).
8. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
9. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : Монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант. 2013. 470 с.
10. Кравченко К.В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу [Електронний ресурс]. URL:

<http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11kkvvnz.pdf>. (дата звернення: 12.04.2024).

11. Кремень В. Г., Луговий В. І., Саух П. Ю., Таланова Ж. В. Мережа державних закладів вищої освіти України: аналітичний огляд конкурентоспроможності. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2022. Том 4. № 1. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4122>

12. Ломоносова О. Е. Адаптування чисельності науково-педагогічних працівників закладами вищої освіти України до змін зовнішнього середовища. Економічний простір. 2020. №158. С. 83-94.

13. Мельниченко О. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти в Україні: освітологічний аспект. Освітологія. 2022. №11. С. 18-26.

14. Мескон М. Основи менеджменту. Пер. з англ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; За заг. ред. Л.І. Евенко. К.: Діло, 1997. – 702 с.

15. Моренко О. М. Особливості готовності викладачів закладів вищої освіти до професійного самовдосконалення. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи : зб. наук. праць. 2019. Вип. 68. С. 138–143.

16. Ніколаєнко С. М. Якість вищої освіти – запорука конкурентоспроможності українських університетів. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2020. № 2 (2).

17. Освіта і наука України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Інститут освітньої аналітики. Київ. 2023. – 64 с.

18. Остапчук Т.П. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. №60. С. 181-191.

19. Офіційний сайт. Одеський національний технологічний університет. URL: <https://www.ontu.edu.ua/>

20. Пірус В.О. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на інноваційний розвиток вищих навчальних закладів в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 90—93.

21. Плішка Т. П. Оплата праці науково-педагогічних працівників: український та світовий досвід. Університетські наукові записки. 2017. № 61. С.154–167.
22. Процишин О. Р. Засади розвитку конкурентних відносин на ринку послуг вищої освіти. Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць. - Львів: Львівська комерційна академія, 2011. Вип. 13. С. 56-60.
23. Рудченко С.М. Стимулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2012. Вип. 56. С. 171-176.
24. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. Економічний форум. 2018. Вип. 1. С. 214–221.
25. Табачук В. О. Мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників в сучасних соціоекономічних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 7-8. С. 13-25.
26. Циганок Д. І. Теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу підприємств торгівлі. Молодіжний економічний дайджест. 2015. №1(4). С.20–26.
27. Черниш І. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87-91.
28. Шостаковська А.В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 1 (106). С. 115-121.
29. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.
30. U21 Офіційний сайт. Ranking of National Higher Education Systems. URL: <https://universitas21.com/rankings> (дата звернення 23.04.2024).