

УДК 378.4:005.32:331.101.3(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-233-341

Дата надходження: 11.08.2026
Дата прийняття до друку: 22.09.2026
Дата публікації: 30.09.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ

Наталія Наконечна¹

¹Кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології Університету «КРОК», Київ, Україна, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN STAFF MOTIVATION IN UKRAINIAN UNIVERSITIES

Nataliia Nakonechna¹

¹Ph.D. (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of the Psychology Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

Анотація. Мотивація персоналу є важливою умовою збереження кадрового потенціалу, якості викладання та розвитку досліджень в університетах України. В умовах обмежених ресурсів удосконалення кадрової політики потребує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням професійних функцій працівників. Метою статті є обґрунтування підходу до імплементації зарубіжного досвіду мотивації персоналу в діяльність українських університетів. Об'єкт дослідження - система управління персоналом університетів; предмет - мотиваційні інструменти та умови їх адаптації для науково-педагогічних і наукових працівників. Методологія охоплює теорію самодетермінації, системний, порівняльний і структурно-функціональний підходи, аналіз наукових праць та інституційних документів. Інформаційну базу становлять, зокрема, опубліковані дослідження мотивації викладання за участю 1671 викладача та мотивації наукової діяльності за участю 1846 викладачів із 19 університетів США, а також міжнародні матеріали щодо винагороди й професійного розвитку. Порівняно практики Нідерландів із визнання різних видів академічного внеску, британські підходи до професійного розвитку дослідників та європейські принципи оцінювання академічної діяльності. Встановлено, що мотиваційні інструменти відрізняються за категоріями персоналу, фінансуванням і правовими умовами, тому потребують вибіркової адаптації, а не прямого перенесення. Запропоновано авторську адаптивну модель із п'яти складових: справедливої винагороди, визнання академічного внеску, професійного розвитку, академічної й організаційної автономії та підтримувального робочого середовища. Модель передбачає диференціацію стимулів для різних категорій персоналу та поєднання якісного оцінювання академічної роботи з відповідальним використанням кількісних показників. Міжнародні дані використано для порівняння практик, а не для прогнозування результатів їх запровадження в Україні. Обґрунтовано порядок її впровадження через діагностику потреб персоналу, пілотування заходів і оцінювання результатів за показниками кадрової стійкості, умов праці та професійної діяльності. Практичне значення моделі полягає у можливості вдосконалити кадрову політику університетів відповідно до їхніх ресурсів та потреб працівників. Ефективність запропонованих інструментів в Україні потребує подальшої емпіричної перевірки.

Ключові слова: мотивація персоналу, університет, науково-педагогічні працівники, зарубіжний досвід, управління персоналом, матеріальне стимулювання, професійний розвиток, академічна автономія, кадрова політика.

Формул: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 3; **бібл.:** 12

Abstract. Staff motivation is essential to retaining qualified employees, maintaining teaching quality, and supporting research in Ukrainian universities. Under resource constraints, effective human resource policies require a combination of financial and non-financial incentives adapted to employees' professional responsibilities. This study aims to develop an approach to implementing international staff motivation practices in Ukrainian universities. Its object is university human resource management, while its subject is motivation instruments and the conditions for adapting them to academic and research staff. The methodology combines self-determination theory with systemic, comparative, and structural-functional approaches and an analysis of scientific publications and institutional documents. The evidence base includes published studies of teaching motivation involving 1,671 faculty members and research motivation involving 1,846 faculty members from 19 United States universities, alongside international materials on remuneration

and professional development. The study compares Dutch practices for recognising diverse academic contributions, British approaches to researcher development, and European principles of academic assessment. The analysis indicates that motivation instruments differ in their target employee groups, funding arrangements, and legal settings; their implementation in Ukraine therefore requires selective institutional adaptation rather than direct transfer. An original adaptive model is proposed, integrating five components: fair remuneration, recognition of academic contributions, professional development, academic and organisational autonomy, and a supportive working environment. Its implementation involves diagnosing staff needs, piloting selected measures, and evaluating outcomes through indicators of staff retention, working conditions, and professional activity. The model can support the revision of university human resource policies in accordance with institutional resources and the needs of different employee groups. Because the proposed approach has not been piloted in Ukrainian universities, its effectiveness requires further empirical validation.

Keywords: staff motivation, university, academic staff, international experience, human resource management, financial incentives, professional development, academic autonomy, personnel policy.

Formulas: 0; figs.: 0; tab.: 3; bibl.: 12

Вступ. Ефективність діяльності університету залежить від професійної компетентності, залученості та здатності його працівників забезпечувати якість освітньої, наукової й організаційної діяльності. Водночас результативність академічної праці визначається не лише рівнем оплати, а й можливостями професійного розвитку, автономією у виконанні трудових функцій, визнанням досягнень, справедливістю оцінювання та характером взаємодії працівників із керівництвом.

Для університетів України вдосконалення мотивації персоналу набуває особливого значення в умовах необхідності збереження кадрового потенціалу, забезпечення безперервності освітнього процесу та підтримки дослідницької діяльності. Реформування кадрової політики водночас потребує врахування автономії закладів вищої освіти, їхніх фінансових можливостей, нормативних вимог і відмінностей між категоріями працівників.

Зарубіжний досвід демонструє різноманітність підходів до мотивації академічного персоналу. Зокрема, нідерландська програма Recognition & Rewards передбачає ширше визнання внеску працівників у викладання, дослідження, суспільний вплив та академічне лідерство. У Великій Британії Researcher Development Concordat акцентує увагу на професійному розвитку дослідників, прозорих умовах кар'єрного просування та підтримувальному робочому середовищі.

Однак відмінності в системах фінансування, правовому статусі персоналу й управлінських повноваженнях університетів обмежують можливості прямого перенесення відповідних практик. Наукового обґрунтування потребує не лише вибір зарубіжних мотиваційних інструментів, а й визначення організаційних та економічних умов їх результативного застосування в українських закладах вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичну основу дослідження мотивації академічного персоналу становить теорія самодетермінації, яка розглядає автономію, компетентність і пов'язаність з іншими людьми як важливі психологічні передумови формування якісної мотивації. Ryan і Deci (2020) обґрунтовують значення внутрішньої мотивації та автономно прийнятих зовнішніх стимулів для підтримки залученості, тоді як надмірно контрольовані управлінські практики можуть обмежувати професійну ініціативність.

Емпіричні дослідження Stupnisky et al. (2018, 2019) підтверджують значення автономної мотивації для викладацької та дослідницької діяльності. Зокрема, автори виявили її позитивний зв'язок із застосуванням ефективних освітніх практик, самооцінкою дослідницької продуктивності та кількістю наукових публікацій. Водночас встановлені зв'язки не означають, що однаковий мотиваційний інструмент забезпечуватиме порівнянні результати в усіх університетах.

Подальше дослідження Stupnisky і Salahuddin (2026) виявило відмінності між групами академічного персоналу за рівнем мотивації, професійними потребами та ставленням до заходів підтримки дослідницької продуктивності. Ці результати обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до формування мотиваційних програм, але не є експериментальним підтвердженням ефективності конкретних управлінських заходів.

На інституційному рівні важливе значення має реформування систем оцінювання академічної діяльності. Нідерландська програма Recognition & Rewards передбачає диференціацію кар'єрних траєкторій, урахування індивідуальних і командних досягнень та посилення уваги до якості результатів. Рекомендація Ради ЄС від 18 грудня 2023 року підтримує розвиток привабливих дослідницьких кар'єр, належних умов праці та визнання різних видів професійного внеску.

Матеріальну складову мотивації характеризують міжнародні дослідження оплати праці академічного персоналу (OECD, 2025). Водночас порівняння винагороди між країнами потребує врахування відмінностей у посадових категоріях, системах оплати та вартості життя. Тому міжнародні показники можуть характеризувати різноманітність підходів до винагороди, але не визначають безпосередньо доцільний рівень оплати праці в Україні.

Отже, наявні дослідження обґрунтовують значення матеріальних і нематеріальних чинників мотивації, проте не пропонують універсального механізму їх адаптації до фінансових, правових та кадрових умов українських університетів. Невирішеним залишається питання формування інтегрованої системи

мотивації, яка враховувала б різні види академічної діяльності, професійні потреби працівників і можливості конкретного закладу вищої освіти.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення організаційно-методичної моделі імплементації зарубіжних практик мотивації персоналу в діяльність університетів України з урахуванням їхніх інституційних умов і ресурсних обмежень.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом університетів, а предметом - механізми матеріальної та нематеріальної мотивації науково-педагогічних і наукових працівників та умови їх адаптації до діяльності українських закладів вищої освіти.

Методологічну основу становлять системний, порівняльний і структурно-функціональний підходи. Системний підхід застосовано для розгляду мотивації як сукупності взаємопов'язаних управлінських інструментів; порівняльний - для зіставлення міжнародних практик; структурно-функціональний - для визначення їхніх функцій у кадровій політиці українських університетів. Теоретичним підґрунтям слугує теорія самодетермінації (Ryan & Deci, 2020).

Інформаційну базу сформовано з наукових публікацій про мотивацію академічного персоналу, матеріалів OECD, європейських рекомендацій, офіційних документів щодо кадрової політики зарубіжних університетів і нормативних актів України. Джерела відібрано за їхньою релевантністю темі, можливістю визначити досліджувану категорію працівників, період спостереження та інституційний контекст відповідних практик.

Для характеристики інформаційної бази систематизовано основні кількісні показники міжнародних досліджень і документів (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика інформаційної бази дослідження зарубіжного досвіду мотивації академічного персоналу

Джерело та країна / середовище	Кількісний показник	Значення для дослідження
Stupnisky et al. (2018), США	1671 викладач із 19 університетів	Емпірична база аналізу зв'язку автономної мотивації з ефективними практиками викладання
Stupnisky et al. (2019), США	1846 викладачів із 19 університетів	Емпірична база аналізу зв'язку мотивації з дослідницькою продуктивністю
Stupnisky & Salahuddin (2026), США	580 викладачів STEM-дисциплін	Порівняння мотиваційних потреб різних груп академічного персоналу
Researcher Development Concordat, Велика Британія	Щонайменше 10 днів професійного розвитку на рік пропорційно зайнятості	Орієнтир для підтримки професійного розвитку дослідників в установах, що впроваджують принципи Конкордату
OECD (2025), 18 країн та економік із доступними даними	Середні мінімальний і максимальний встановлені річні оклади - 39 847 і 103 519 дол. США за ПКС	Ілюстрація диференціації матеріальної винагороди в академічних кар'єрах; не є орієнтиром для прямого встановлення оплати в Україні

Джерело: узагальнено за Stupnisky et al. (2018, 2019), Stupnisky i Salahuddin (2026), Researcher Development Concordat та OECD (2025)

Показники таблиці 1 характеризують різні типи джерел. Результати опитувань відображають зв'язки між мотивацією та професійною діяльністю, положення британського Конкордату визначають зобов'язання установ щодо підтримки професійного розвитку, а статистика OECD характеризує структуру встановленої винагороди. Показники оплати праці, опубліковані OECD у 2025 році, стосуються даних за 2023 рік.

Отже, наведені кількісні характеристики не утворюють єдиної статистичної вибірки й не можуть використовуватися для безпосереднього вимірювання ефективності мотиваційних систем різних країн.

Дослідження передбачає три послідовні етапи: порівняння зарубіжних мотиваційних практик, визначення умов їх адаптації до діяльності українських університетів і розроблення моделі впровадження та оцінювання результативності. При цьому результати іноземних емпіричних досліджень розглядаються як наукове підґрунтя для формування моделі, а не як доказ ефективності запропонованих заходів в Україні.

Методологічне обмеження дослідження полягає у використанні вторинних джерел, що охоплюють різні

країни, категорії працівників та методи оцінювання. Запропонована модель не проходила емпіричної апробації в українських університетах, тому її результативність потребує подальшої перевірки.

Результати дослідження.

Порівняльний аналіз засвідчив, що зарубіжні підходи до мотивації академічного персоналу ґрунтуються на поєднанні матеріальної винагороди, професійного визнання, підтримки кар'єрного розвитку та створення умов для самостійної реалізації працівників. Водночас співвідношення цих складових залежить від організаційної моделі університету, категорії персоналу та характеру його трудових функцій.

Результати досліджень Stupnisky et al. (2018, 2019) свідчать про позитивний зв'язок автономної мотивації з викладацькою та дослідницькою діяльністю. Відповідно, підтримка академічної автономії, професійної компетентності та конструктивної взаємодії в колективі може розглядатися як важлива складова мотиваційної політики університету. Водночас отримані в США емпіричні результати не дають підстав безпосередньо прогнозувати аналогічний ефект в українських закладах вищої освіти.

Аналіз досвіду Нідерландів виявив доцільність диференційованого визнання академічних досягнень. Програма Recognition & Rewards передбачає врахування внеску працівників у викладання, дослідження, суспільний вплив і лідерство, а також визнання командних результатів. Такий підхід дає змогу відійти від оцінювання академічної діяльності переважно за кількісними показниками та враховувати специфіку різних професійних траєкторій.

Британський Researcher Development Concordat демонструє інший важливий напрям мотиваційної політики - інституційне забезпечення професійного розвитку дослідників. Його положення пов'язують кар'єрне планування, наставництво, підтримку професійної ідентичності та належний розподіл робочого часу. При цьому визначений Конкордатом орієнтир професійного розвитку стосується дослідників у межах відповідних інституційних зобов'язань і не є універсальним нормативом для всіх категорій університетського персоналу.

Європейські підходи до оцінювання дослідників доповнюють зазначені практики принципами прозорості кар'єрного просування та визнання різноманітних результатів академічної діяльності. Зокрема, Agreement on Reforming Research Assessment передбачає пріоритет якісного експертного оцінювання за відповідального використання кількісних індикаторів.

Отже, результати порівняльного аналізу дозволяють визначити три принципи адаптації зарубіжного досвіду: поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, диференціація мотиваційних інструментів відповідно до професійних функцій працівників та оцінювання фактичних результатів їх застосування.

Імплементація зарубіжних практик мотивації потребує узгодження відповідних інструментів із законодавством України, локальними нормативними актами університетів, особливостями джерел фінансування та розподілом трудових обов'язків. Закон України «Про вищу освіту» встановлює засади автономії закладів вищої освіти, академічної свободи й організації освітньої та наукової діяльності. Водночас реалізація кадрових рішень має відбуватися з дотриманням застосовних трудових і фінансових вимог.

Аналіз міжнародних практик дав змогу визначити можливі інструменти їх адаптації до українського університетського середовища та необхідні організаційні умови впровадження (табл. 2).

Результати, наведені в таблиці 2, свідчать, що адаптація зарубіжного досвіду повинна бути вибірковою та враховувати функціональне призначення кожного мотиваційного інструменту. Зокрема, заохочення за результати наукової діяльності не повинно знецінювати якісне викладання або наставництво, а розширення можливостей професійного розвитку не має супроводжуватися непропорційним збільшенням звітного навантаження.

Для університетів із різними фінансовими можливостями доцільно передбачити варіативність мотиваційних заходів. За умов обмежених ресурсів першочерговими можуть бути прозорість оцінювання, справедливий розподіл навантаження, визнання різних видів академічного внеску та організація внутрішнього наставництва. Запровадження додаткових матеріальних стимулів потребує окремого фінансового обґрунтування.

Таблиця 2

Адаптація зарубіжних мотиваційних практик до діяльності університетів України

Зарубіжна практика	Можливий інструмент для українського університету	Умова впровадження
Диференційоване визнання академічних здобутків, Нідерланди	Окремі критерії оцінювання якості викладання, досліджень, наставництва, управлінської та суспільно значущої діяльності	Публічні критерії, урахування посадових обов'язків і запобігання подвійній звітності
Підтримка професійного розвитку дослідників, Велика Британія	Індивідуальні плани розвитку, наставництво, передбачений у робочому плані час для підвищення кваліфікації	Узгодження з навантаженням, трудовими обов'язками та фінансовими можливостями ЗВО
Прозоре оцінювання й кар'єрне просування, європейські практики	Посадження якісної експертної оцінки з релевантними кількісними показниками	Прозорість процедур, право працівника на пояснення результатів та врахування специфіки дисциплін
Диференційована матеріальна винагорода, міжнародна практика	Доплати, преміювання та інші форми стимулювання в межах доступних правових і фінансових механізмів	Наявність джерел фінансування, економічне обґрунтування та недискримінаційні правила
Підтримка академічної автономії та співпраці	Можливість обирати професійні траєкторії, участь у прийнятті рішень, підтримка командних проєктів	Збереження відповідальності за якість роботи та чіткого розподілу функцій

Джерело: авторське узагальнення на основі Recognition & Rewards, Researcher Development Concordat, Рекомендації Ради ЄС (2023), OECD (2025) та Закону України «Про вищу освіту»

На основі результатів порівняльного аналізу розроблено адаптивну модель мотивації персоналу університету як узгоджену систему матеріальних і нематеріальних стимулів, що враховує професійні потреби працівників, різноманітність їхнього академічного внеску, інституційні пріоритети та доступні ресурси.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в інтеграції п'яти взаємопов'язаних складових мотивації з механізмом їх диференційованого застосування для окремих категорій персоналу та процедурою оцінювання результативності. На відміну від підходів, що ототожнюють мотивацію переважно з оплатою праці або досягненням кількісних показників, модель розглядає винагороду, професійне визнання, розвиток, автономію та організаційне середовище як взаємодоповнювальні чинники.

Структуру моделі, управлінські інструменти та показники для оцінювання її складових наведено в таблиці 3.

Запропонована модель передбачає диференціацію мотиваційних інструментів

відповідно до професійних функцій і потреб працівників. Зокрема, для осіб на початку академічної кар'єри пріоритетними можуть бути наставництво, доступ до дослідницької інфраструктури та зрозумілі перспективи професійного розвитку. Для досвідчених працівників більшого значення можуть набувати визнання експертного внеску, академічна автономія й можливості керівництва освітніми та дослідницькими проєктами. Водночас такі відмінності необхідно встановлювати за результатами діагностики потреб, а не визначати виключно за віком або посадою.

Матеріальне стимулювання в межах моделі має доповнювати належні базові умови праці, а не компенсувати їх відсутність. Аналогічно нематеріальні інструменти не можуть розглядатися як універсальна альтернатива справедливій оплаті. Важливою умовою реалізації моделі є оцінювання професійного внеску працівника відповідно до погоджених трудових функцій, якості їх виконання та досягнутих результатів.

Таблиця 3

Адаптивна модель мотивації персоналу університетів України

Складова моделі	Управлінські інструменти	Очікуваний мотиваційний механізм	Показники для оцінювання
Справедлива винагорода	Прозорі правила преміювання, диференційоване заохочення, своєчасне інформування про умови оплати	Зменшення невизначеності щодо винагороди, сприйняття справедливості кадрових рішень	Задоволеність винагородою, кількість обґрунтованих скарг, плинність персоналу
Визнання академічного внеску	Оцінювання якості викладання, досліджень, наставництва, командної та організаційної роботи	Підвищення значущості різних видів професійної діяльності	Сприйняття справедливості оцінювання, участь у професійних проєктах, результати експертного оцінювання
Професійний розвиток	Індивідуальні плани, наставництво, стажування, навчання, передбачений час для розвитку	Підтримка відчуття компетентності та професійних перспектив	Участь у заходах розвитку, застосування нових компетентностей, кар'єрне просування
Академічна й організаційна автономія	Участь у прийнятті рішень, обґрунтований розподіл навантаження, вибір професійних траєкторій	Підтримка самостійності, відповідальності та професійної ініціативи	Сприйняття автономії, навантаження, залученість до академічних ініціатив
Підтримувальне робоче середовище	Наставництво, командна взаємодія, конструктивний зворотний зв'язок, підтримка добробуту працівників	Зміцнення професійної взаємодії та відчуття належності до академічної спільноти	Задоволеність умовами праці, наміри залишитися в університеті, якість командної взаємодії

Джерело: авторська розробка на основі Ryan і Deci (2020), Stupnisky et al. (2018, 2019), Stupnisky і Salahuddin (2026), Recognition & Rewards та Researcher Development Concordat

Для практичної реалізації моделі запропоновано послідовність, що охоплює діагностику мотиваційних потреб, пілотне впровадження обраних інструментів та оцінювання їх результативності.

На діагностичному етапі університет аналізує чинні умови винагороди, розподіл робочого навантаження, можливості професійного розвитку та процедури оцінювання персоналу. Анонімне опитування працівників може доповнювати аналіз кадрових даних за умови забезпечення добровільної участі й конфіденційності відповідей. За результатами діагностики визначаються мотиваційні проблеми, що потребують першочергового управлінського втручання.

На етапі пілотного впровадження заклад обирає обмежений набір мотиваційних інструментів, установлює критерії участі, визначає відповідальних осіб, джерела фінансування та очікувані результати. Зміст і тривалість пілотування

мають відповідати характеру обраних заходів і можливостям університету.

Завершальний етап передбачає зіставлення отриманих результатів із вихідними показниками, аналіз оцінок працівників і коригування мотиваційних заходів. Доцільно окремо оцінювати сприйняття умов праці, професійну залученість, кадрову стабільність та результати освітньої і наукової діяльності.

Для запобігання формальному підходу оцінювання не повинно ґрунтуватися виключно на кількості публікацій, проведених занять або отриманих сертифікатів. Відповідно до принципів реформування оцінювання дослідницької діяльності, якісну експертну оцінку доцільно поєднувати з відповідальним використанням кількісних показників.

Результативність імплементації моделі слід визначати не кількістю запроваджених стимулів, а обґрунтованими

змiнами в мотивації працівників, умовах їхньої праці, кадровій стійкості та результатах діяльності університету. При цьому необхідно контролювати можливі небажані наслідки, зокрема посилення конкуренції на шкоду співпраці, нерівний доступ до професійних можливостей і збільшення адміністративного навантаження.

Висновки. Проведене дослідження обґрунтовує доцільність вибіркової та інституційно адаптованої імплементації зарубіжного досвіду мотивації персоналу в діяльність університетів України. Результати порівняльного аналізу свідчать, що міжнародні практики поєднують матеріальне стимулювання з визнанням різних видів академічного внеску, підтримкою професійного розвитку, прозорістю кар'єрного просування та створенням належних умов праці.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні адаптивної моделі мотивації університетського персоналу, яка інтегрує п'ять складових: справедливу винагороду, визнання академічного внеску, професійний розвиток, академічну й організаційну автономію та підтримувальне робоче середовище. Запропонований підхід доповнено

послідовністю діагностики мотиваційних потреб, пілотного впровадження та оцінювання результативності відповідних заходів.

Практичне значення моделі полягає в можливості її використання під час удосконалення кадрової політики українських університетів з урахуванням професійних функцій працівників, автономії закладів, трудових і фінансових обмежень та необхідності забезпечення справедливого оцінювання академічної діяльності.

Очікуваний соціально-економічний ефект пов'язаний із підтримкою кадрової стійкості університетів, збереженням професійного потенціалу, поліпшенням умов академічної праці та підвищенням узгодженості індивідуальних і інституційних цілей. Масштаби цього ефекту потребують емпіричного підтвердження.

Перспективою подальших досліджень є пілотна апробація запропонованої моделі в університетах України з використанням даних про мотивацію працівників, кадрову стабільність, розподіл навантаження, професійний розвиток і результати академічної діяльності.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів, який міг би вплинути на результати дослідження або їх інтерпретацію.

Фінансування. Дослідження виконано без зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження ґрунтується на аналізі відкритих наукових, нормативно-правових та статистичних джерел і не передбачало проведення досліджень за участю людей або тварин, тому окреме етичне схвалення не вимагалось.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки рукопису інструменти генеративного штучного інтелекту не використовувалися. Автор несе повну відповідальність за зміст рукопису.

Внесок авторів. Концептуалізація, методологія, аналіз джерел, формування результатів, написання та редагування рукопису будуть належать автору одноосібно.

Доступність даних. Дослідження використовує опубліковані наукові праці, відкриті статистичні дані та офіційні документи, наведені в списку використаної літератури.

Література:

1.Coalition for Advancing Research Assessment. (2022). Agreement on reforming research assessment. <https://www.coara.org/agreement/the-agreement-full-text/>

2.Council of the European Union. (2023). Council Recommendation of 18 December 2023 on a European framework to attract and retain research, innovation and entrepreneurial talents in Europe (C/2023/1640).

Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2023/1640/oj/eng>

3.Mihus, I. (2026). From Data Access to Academic Employability: Rethinking Gender Inequality in Finance Academia. *Pedagogy and Education Management Review*, (2 (24), 55–68. <https://doi.org/10.36690/2733-2039-2026-2-55-68>

4.OECD. (2025). Education at a glance 2025: OECD indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en>

5.Recognition & Rewards. (2025). Programme plan. <https://recognitionrewards.nl/about/programme-plan/>

6.Researcher Development Concordat. (2026). Institutions. <https://researcherdevelopmentconcordat.ac.uk/principles/institutions/>

7.Researcher Development Concordat. (2026). Researchers. <https://researcherdevelopmentconcordat.ac.uk/principles/researchers/>

8.Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

9.Stupnisky, R. H., & Salahuddin, M. (2026). Motivation is important, but can it be improved? Examining faculty perceptions of research motivation

and productivity interventions. *Higher Education*, 92, 539–561. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01546-5>

10.Stupnisky, R. H., BrckaLorenz, A., & Nelson Laird, T. F. (2019). How does faculty research motivation type relate to success? A test of self-determination theory. *International Journal of Educational Research*, 98, 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.08.007>

11.Stupnisky, R. H., BrckaLorenz, A., Yuhas, B., & Guay, F. (2018). Faculty members' motivation for teaching and best practices: Testing a model based on self-determination theory across institution types. *Contemporary Educational Psychology*, 53, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2018.01.004>

12.Верховна Рада України. (2014). Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII (зі змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

13.Мігус, І., Паращенко, Л., & Лаптев, С. (2021). Інноваційний підхід до кадрового забезпечення дистанційного навчання у закладах вищої освіти. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(63), 169–177. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-169-177>

14.Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. (2026). Доповідь про якість вищої освіти, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2025 році. <https://naqa.gov.ua/2026/05/доповідь-про-якість-вищої-освіти-її-ві/>