

УДК 330.3:330.3:338.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-228-235

## АКТУАЛІТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ / УСТАНОВАМИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МОТИВАЦІЙНОЇ ПРИРОДИ ЛІДЕРСТВА

*Світлана Бреус*

*Д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна, e-mail: breus.svitlana@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>*

## CURRENT ISSUES OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS / INSTITUTIONS THROUGH THE PRISM OF THE MOTIVATIONAL NATURE OF LEADERSHIP

*Svitlana Breus*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, Ukraine, e-mail: breus.svitlana@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>*

**Анотація.** У статті досліджено роль лідерства у розвитку освітніх установ / організацій як явища, що справляє визначальний вплив на формування стратегічного напрямку їхнього функціонування, забезпечує ефективне управління ресурсами та сприяє створенню сприятливого освітнього середовища. Воно є ключовим чинником розвитку освітніх установ, визначає їхню ефективність, конкурентоспроможність та здатність відповідати на виклики сучасного суспільства. Стаття направлена на дослідження взаємозв'язку ефективності управління освітніми організаціями / установами у ракурсі мотиваційної природи лідерства. У процесі проведення дослідження використано ряд наукових та спеціальних методів, що слугували у якості підтвердження достовірності одержаних результатів, основними з яких є: логічний, теоретичного узагальнення, структурно-функціонального аналізу. Використання яких у комплексі дало підстави для використання системного підходу до визначення актуальних аспектів підвищення ефективності управління освітніми організаціями / установами у ракурсі мотиваційної природи лідерства. Проведено дослідження сутності вищої освіти як соціального інституту у ракурсі її амбівалентності та відповідній взаємодії традиційних освітніх парадигм із сучасними викликами глобалізації, діджиталізації та чинниками впливу ринкової кон'юнктури. Розглянуто заходи, що ініціюються та реалізуються на рівні вітчизняних освітніх організацій / установ задля забезпечення безперервності освітнього процесу й збереження доступності до освіти, зокрема вищої. Акцентовано увагу на ролі людського чинника у розвитку та відновленні економіки України у післявоєнний період, на формуванні та розвитку так званих «hard skills» та «soft skills» й ролі в управлінні лідерства як явища та відповідних теорій. Здійснено порівняльний аналіз з виокремленням сильних та слабких сторін моделей лідерства з урахуванням амбівалентності вищої освіти й зроблено відповідний висновок про можливість подолання амбівалентності вищої освіти через ефективне лідерство, що базується на мотиваційних підходах. Акцентовано увагу на необхідності виявлення та розвитку потенціалу керівників й відповідному удосконаленню «hard skills» та «soft skills» для забезпечення результативної взаємодії з колективом та стейкхолдерами. Зроблено висновок про доцільність розроблення адекватних заходів підвищення ефективності управління освітніми організаціями / установами через призму мотиваційної природи лідерства та проведення поглиблених досліджень у ракурсі розроблення удосконалених механізмів взаємодії суб'єктів та об'єктів управління у межах формування та розвитку лідерських навичок керівників на всіх рівнях управління ними й внесення відповідних змін у межах адаптивних стратегій, що базуються на мотиваційній природі лідерства.

**Ключові слова:** лідерство; теорії мотивації; освітні організації; освітні установи; моделі лідерства; «hard skills» та «soft skills»; адаптивні стратегії мотивації, постіндустріальне суспільство; стейкхолдери; мотиваційна природа лідерства.

**Формули:** 0; **рис.:** 0; **табл.:** 1; **бібл.:** 22.

**Abstract.** The article examines the role of leadership in the development of educational institutions / organizations as a phenomenon that has a decisive influence on the formation of the strategic direction of their functioning, ensures effective resource management and contributes to the creation of a favorable educational environment. It is a key factor in the development of educational institutions, determines their efficiency, competitiveness and ability to respond to the challenges of modern society. The article is aimed at studying the relationship between the effectiveness of management of educational organizations / institutions in the perspective of the motivational nature of leadership. In the process of conducting the study, a number of scientific and special methods were used that served as

*confirmation of the reliability of the results obtained, the main of which are: logical, theoretical generalization, structural and functional analysis. The use of which in the complex gave grounds for using a systemic approach to determining relevant aspects of increasing the effectiveness of management of educational organizations / institutions in the perspective of the motivational nature of leadership. The essence of higher education as a social institution has been studied from the perspective of its ambivalence and the corresponding interaction of traditional educational paradigms with the modern challenges of globalization, digitalization and factors influencing the market situation. Measures initiated and implemented at the level of domestic educational organizations / institutions to ensure the continuity of the educational process and maintain accessibility to education, in particular higher education, have been considered. Attention is focused on the role of the human factor in the development and restoration of the Ukrainian economy in the post-war period, on the formation and development of the so-called "hard skills" and "soft skills" and the role in leadership management as a phenomenon and relevant theories. A comparative analysis has been carried out with the identification of the strengths and weaknesses of leadership models taking into account the ambivalence of higher education and a corresponding conclusion has been made about the possibility of overcoming the ambivalence of higher education through effective leadership based on motivational approaches. The emphasis is on the need to identify and develop the potential of managers and the corresponding improvement of "hard skills" and "soft skills" to ensure effective interaction with the team and stakeholders. The conclusion is made about the feasibility of developing adequate measures to increase the efficiency of management of educational organizations / institutions through the prism of the motivational nature of leadership and conducting in-depth research in the perspective of developing improved mechanisms for the interaction of subjects and objects of management within the framework of the formation and development of leadership skills of managers at all levels of their management and making appropriate changes within the framework of adaptive strategies based on the motivational nature of leadership.*

**Keywords:** leadership; theories of motivation; educational organizations; educational institutions; leadership models; "hard skills" and "soft skills"; adaptive motivation strategies, post-industrial society; stakeholders; motivational nature of leadership.

**Formulas:** 0; fig.: 0; tabl.: 1; bibl.: 22.

**Постановка проблеми.** Сутність вищої освіти як соціального інституту проявляється значним чином через її амбівалентність у взаємодії традиційних освітніх парадигм із сучасними викликами глобалізації, діджиталізації та чинниками впливу ринкової кон'юнктури. Й це переважно залежить від ефективності управління освітніми організаціями / установами, що потребує розроблення та реалізації адекватних сучасним умовам заходів у межах адаптивних стратегій, які ґрунтуються на мотиваційній природі лідерства.

В умовах повномасштабної війни росії проти України відбувається переформатування свідомості суспільства, трансформація методів, способів та засобів впливу на усіх рівнях управління й освітньою системою та, як наслідок, формування актуалітетів міри довіри між споживачами освітніх послуг та освітніми установами як провідниками інновацій та центрами знань. Це загалом зумовлює потребу у формуванні мотиваційних механізмів на базі поєднання способів й засобів впливу лідерів на забезпечення реалізації ефективних комунікацій як всередині колективу освітньої організації та / або установи, так і за її межами, що

особливо відчутно відображається на їх діяльності, рівні соціальної відповідальності та управлінні їх ефективністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний науковий наробок у контексті дослідження амбівалентності вищої освіти та управління нею через мотиваційне лідерство представлено у публікаціях великої кількості авторів, зокрема дослідження лідерства у контексті: організаційної ефективності (Kedemi, 2024; Ballesteros, Esquivel, Moreno, García & Cerrillo, 2023); мотивації та емоційного інтелекту (Varyvoda & Gordenko, 2024); проблем у забезпечення ефективного управління освітою у ЗВО (Lysokon, Vasyliuk, Varulina, Razmolodchykova & Zakharova, 2024). Окремо важливими доцільно визнати дослідження, зосереджені на: розгляді стратегій підвищення ефективності та мотивації працівників освітніх організацій з використанням ефективних методів управління та формування сприятливого середовища (Zhao, 2024); ролі ефективного лідерства для підвищення ефективності управління у вищій освіті (Varalakshmi, 2024); розробленні заходів підвищення ефективності науково-педагогічної

діяльності та впровадженні реінжинірингу й мотиваційного менеджменту в українських університетах (Velychko, Velychko & Kharytonov, 2018; Kuchava & Bakhtadze, 2023). Однак, відаючи належне науковим здобуткам вчених, слід зазначити, що наразі не представлені у науковій літературі наявні комплексні дослідження взаємозв'язку ефективності управління освітніми організаціями через призму мотиваційної природи лідерства.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні взаємозв'язку ефективності управління освітніми організаціями / установами через призму мотиваційної природи лідерства.

**Результати дослідження.** Ефективне керівництво освітніми установами / організаціями суттєво впливає на мотивацію науково-педагогічних працівників та персоналу й має вирішальне значення для підвищення ефективності їх діяльності, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення якості знань студентів та успішних результатів.

Зважаючи на те, що в сучасних умовах повномасштабної російсько-української війни відбулась руйнація повна або часткова освітніх об'єктів, основними аспектами здійснення освітньої діяльності задля збереження доступності до освіти, зокрема вищої, є (Erasmusplus, 2025):

- збільшення обсягів міжнародного партнерства – важливу роль відіграє Європейський Союз, міжнародні донори, державні та приватні організації (зокрема, мережі та асоціації: EAIE та EUA) – через стипендіальні програми, програми обміну, розширення можливостей доступу до цифрових навчальних платформ, матеріалів, тренінгів, експертних груп, проведення спільних наукових досліджень, конференцій тощо;

- реалізація програм академічної мобільності, що є стратегічним пріоритетом для вітчизняних ЗВО в умовах воєнного стану шляхом розроблення спільно з європейськими партнерами альтернативних моделей навчання у гібридних форматах, здійснення онлайн-співробітництва, відкриття віртуальних

лабораторій, літніх шкіл, реалізація програми Collaborative Online International Learning (COIL), Erasmus+ KA171 тощо. Що є важливим каналом підтримки академічної мобільності та ефективним рішенням для максимальної заміни фізичної мобільності;

- модернізація освіти, каталізатором чого стала повномасштабна війна, унаслідок якої українські ЗВО вдосконалюють дистанційне та змішане навчання, зміцнюють співпрацю з міжнародними освітніми асоціаціями та ЗВО за кордоном, ініційовано МОН України та Державним центром міжнародної освіти «Study in Ukraine» законодавчі зміни, що спрощують вступ іноземних студентів (загальна кількість яких скоротилася з 84 136 до 27 226 станом на 1 січня 2025 року, однак збільшилась кількість студентів із Китаю, з країн ЄС: Болгарія, Естонія, Чехія, Хорватія, Словаччина);

- зміцнення стійкості наукових досліджень та підтримки українських дослідників у межах реалізації реформ та модернізації освітньої сфери (понад 12% українських науковців перебувають за кордоном – 5500, переміщені в межах України – 4900) шляхом реалізації програм підтримки Європейською дослідницькою радою (ERC) та міжнародними науковими програмами (зокрема, #ScienceForUkraine);

- реалізація низки спільних наукових проєктів, як то: українсько-швейцарська дослідницька програма (SNSF) та німецько-українські ініціативи для сталого відновлення.

- фінансування ЄС. У 2023-2024 роках Європейською комісією виділено 100 млн євро на освітні, тренінгові та молодіжні проєкти, створено Офіс Horizon Europe у Києві для розширення участі України в Європейському дослідницькому просторі, Центр спільноти Європейського інституту інновацій та технологій (EIT) у Києві для інтеграції українських інноваційних екосистем у ЄС, у рамках Програми Еразмус+ (2021-2024) профінансовано 47 проєктів CBHE, 256 Jean Monnet, 9 віртуальних обмінів, 13 Erasmus Mundus,

119 партнерських проєктів та понад 8000 мобільностей.

Міжнародна підтримка, стратегічне партнерство та інноваційні рішення є ключовими для забезпечення стійкості вищої освіти України та формування глобально інтегрованого майбутнього (Erasmus +, 2025).

Важливу роль у розвитку та відновленні економіки України у післявоєнний період буде відігравати людський чинник, зважаючи перш за все на те, що людина є носієм професійних знань та й сполучною ланкою між інноваціями та сферами споживання й виробництва, зокрема, що стосується впровадження досягнень НТП у всі сфери та сектори економіки (Dekaliuk, 2022; Kostetska, 2021).

У практичну діяльність працівників загалом, лідерів зокрема визначальний внесок у професійну успішність, за даними досліджень, роблять так звані «hard skills» та «soft skills» (Denysenko, Breus, Panchenko & Harnaha, 2023; Breus & Harnaha, 2023; Filatova, 2020; Koliada & Kravchenko, 2020):

- Гарвардського Університету (Harvard University) та Стенфордського Дослідницького Інституту (Stanford Research Institute), внесок «hard skills» становить 15 % кар'єрного успіху, «soft skills» визначають 85 % (Filatova, 2020);

- Boston Consulting Group внесок «soft skills» розподілений таким чином: комунікативні навички – 79 %, активна життєва позиція – 78 %, аналітичне мислення – 77 %, витримка – 75 %, уміння працювати у команді – 74 %, спрямованість на досягнення поставлених цілей – 70 %, здатність вирішувати конфлікти – 54 %, уміння надихати новими ідеями – 54 %, креативність – 43 %, надійність – 42 % (Koliada & Kravchenko, 2020);

- Стенфордського Дослідницького Інституту (Stanford Research Institute) спільно з фондом Карнегі Мелон (Carnegie Mellon Foundation) серед генеральних директорів (CEO) компаній зі списку «Fortune 500», довготривалий та стабільний успіх керівників компаній у професійній діяльності на 75 % визначається «soft skills» й лише на 25 % – «hard skills» (Filatova,

2020).

Є категорії професій, які відрізняються співвідношенням «soft» та «hard» skills»:

- «hard skills» важливіші для спеціалістів теоретичного спрямування, розробників, проєктувальників, інженерів тощо;

- баланс «hard skills» та «soft skills» потрібний для юристів, економістів, вчителів, лікарів;

- провідну позицію «soft skills» займають для продажів, маркетингу, творчості, при цьому вміння слухати, говорити, привертати увагу може забезпечити до 90 % успіху (Breus & Harnaha, 2023; Eduhub).

Зокрема неоднозначне трактування специфіки набору правил поведінки, відносин та управління ускладнює процес керування освітніми організаціями / установами й сприяє здійсненню вибору стратегій, адекватних сучасним умовам, які мають враховувати амбівалентність вищої освіти та роль мотиваційної природи лідерства у підвищенні ефективності управління освітніми організаціями.

Теорії лідерства відіграють вирішальну роль в управлінні освітніми організаціями, зокрема особливо через їх мотиваційні аспекти – це не лише впливає на оперативну динаміку освітніх установ / організацій, але й на мотивацію науково-педагогічних працівників та студентів. У чому загалом й проявляється синтез теорій лідерства та ефективного управління й підкреслює можливість їх використання при формуванні сприятливого мотиваційного середовища для освіти та інновацій.

Лідерство у контексті управління освітніми організаціями / установами виступає у якості дуалістичного явища: з одного боку, воно обумовлене соціально-економічною природою цього феномену й забезпечує можливість власного функціонування, з іншого – є детермінованою можливістю його використання в умовах студентоцентристського підходу, частиною корпоративної культури, елементом

менеджменту системи вищого рівня та суб'єктом, що забезпечує виконання функцій на усіх рівнях управління. В цілому, в економічній теорії та практиці не існує єдиного трактування лідерства як категорії. Узагальнено, воно є характеристикою системи, що самоорганізується та саморозвивається, тобто стан, за якого параметри дозволяють зберегти основні його властивості, як то:

рівновагу й стійкість, тобто стан, при якому забезпечується дотримання економічних інтересів суб'єктів усіх рівнів управління. Й цим значним чином обумовлено формування моделей лідерства (основні них з їх характерними рисами та ознаками наведені у табл. 1) в освітніх організаціях, що суттєвим чином впливають на мотивацію та загальне професійне середовище.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз моделей лідерства з урахуванням амбівалентності вищої освіти**

Моделі лідерства	Сильні сторони	Слабкі сторони
Трансформаційне лідерство	Підкреслює особистісний ріст та мотивацію.  Підвищує співпрацю та продуктивність серед персоналу.  Забезпечує покращення робочого середовища в освітніх організаціях (Molina Vicuna et al., 2025)	Залежність від ринкової кон'юнктури через використання класичних підходів до навчання та примусова адаптація до сучасних реалій, що призводить до поглиблення розриву між фундаментальністю знань та їхньою практичною значущістю
Транзакційне лідерство	Зосереджується на структурованих завданнях та винагородах.  Ефективне у середовищі, яке вимагає чітких вказівок та показників продуктивності (Siddique & Saadat, 2024)	Невідповідність можливостей освітніх установ потребам суспільства, що проявляється у такому: освітні організації / установи прагнуть до самостійності у прийнятті рішень, однак залишаються залежними від нормативно-правового середовища, фінансування та державних політик, що створює управлінські виклики
Демократичне лідерство	Залучає членів команди до прийняття рішень.  Сприяє почуттю власності та відповідальності, посилює мотивацію (Fahmin et al., 2023)	Сучасна освіта орієнтується одночасно на широке залучення студентів та на персоналізоване навчання, що вимагає нових підходів до управління ресурсами та організації освітнього процесу
Службове лідерство	Визначає пріоритет потребам педагогів та студентів.  Сприяє створенню сприятливого та виховного середовища та внутрішній мотивації (Fariha & Muttaqin, 2024)	Підвищується рівень конкуренції між освітніми організаціями за студентів та гранти, передбачає впровадження маркетингових стратегій й виконання соціально значущих функцій, що почасти вступає у суперечність із комерційними цілями

Джерело \*. Систематизовано, узагальнено та згруповано з урахуванням даних [6-7; 11-12].

Модель трансформаційного лідерства виділяється зосередженістю на особистому розвитку та співпраці, що підвищує мотивацію серед науково-педагогічних та педагогічних працівників,

сприяє позитивному організаційному клімату, покращує співпрацю та продуктивність праці (Molina Vicuna et al., 2025). Транзакційне, демократичне та службове лідерство також відіграють

значну роль, кожна з яких пропонує унікальні мотиваційні стратегії, адаптовані до конкретних контексту (Siddique & Saadat, 2024; Fariha & Muttaqin, 2024).

Хоча трансформаційне лідерство часто користується перевагою в освітніх умовах, важливо визнати, що різні контексти можуть вимагати різних стилів керівництва. Зокрема, транзакційне лідерство може бути більш ефективним у структурованому середовищі, підкреслює необхідність використання гнучкості у підходах до лідерства для задоволення різноманітних мотиваційних потреб (Siddique & Saadat, 2024). Таким чином, подолання амбівалентності вищої освіти можливе через ефективне лідерство, що базується на мотиваційних підходах та забезпечує баланс між інноваціями й академічними традиціями, автономією та регулюванням, ринковими механізмами та соціальною відповідальністю.

При цьому слід визнати, що не всі чинники впливу на формування лідерських компетенцій формують лідерський потенціал, так Т. Чаморро-Премузик та Д. Кіршнер (Chamorro-Premuzic & Kirschner, 2020) виходять з необхідності виявлення та розвитку потенціалу керівників з урахуванням важливості формування стратегічного бачення, зосередження на важливих рисах та даних, найму працівників у межах країни, інклюзивності, корисності для забезпечення злагодженої командної роботи.

У межах цієї концепції лідерство (як невід’ємна складова управління) передбачає раціональне використання ресурсів та прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації / установи, координацію процесів та контроль за повсякденною діяльністю задля забезпечення її ефективності. Розвиток надає лідерам необхідні знання та навички для професійного зростання, що, своєю чергою, сприяє системному підтриманню кар’єрного росту, охоплює формування лідерських компетенцій, необхідних для ефективного управління командою, удосконалення аналітичного мислення та

здатності до ухвалення стратегічних рішень й відповідне удосконалення «hard skills» та «soft skills» для забезпечення результативної взаємодії з колективом та стейкхолдерами.

Зважаючи на лідерство як динамічну категорію, що підпорядковується дії економічних законів та можливість отримання наслідків його дії у вигляді синергетичного ефекту за рахунок формування конкурентних переваг освітніх організацій / установ в умовах переходу суспільства від доіндустріальної до постіндустріальної стадії розвитку, що характеризується розширенням обсягу знань, зростанням ролі інтелектуального капіталу та сфери послуг у забезпеченні економічного розвитку України в умовах повоєнного та післявоєнного відновлення держави й важливості для забезпечення цього процесу безперервного навчання (Муkytiuk, 2019).

**Висновки.** З урахуванням вищезазначеного, вважається за доцільне констатувати, що в цілому така ситуація в умовах повномасштабної війни характерна для української економіки й значним чином відбивається на життєдіяльності елементів соціально-економічної системи та призводить до поглиблення розриву в їх економічному розвитку та, як наслідок, до зменшення можливостей відтворення економічного й інтелектуального потенціалу держави та суб’єктів господарювання.

Що загалом потребує розроблення адекватних сучасним умовам заходів підвищення ефективності управління освітніми організаціями / установами через призму мотиваційної природи лідерства шляхом поєднання особливостей лідерства як багатовимірною процесу, який інтегрує стратегічне управління, розвиток ключових компетенцій та виявлення управлінських навичок, що включає надання необхідних ресурсів, підтримку професійного та особистісного розвитку та створення умов для розкриття й ефективного використання потенціалу менеджера відповідно до стратегічних орієнтирів таких установ. Зазначене обумовлює доцільність поглиблених розвідок за проблематикою

статті у напрямі розроблення удосконалених механізмів взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, взаємозв'язку цілей, функцій, принципів, методів з урахуванням ресурсного забезпечення об'єднаних в систему та спрямованих на формування безпечних умов розвитку освітніх організацій / установ у

межах формування та розвитку лідерських навичок керівників на всіх рівнях управління ними й внесення відповідних змін у межах адаптивних стратегій, в основі яких знаходяться основи мотиваційної природи лідерства.

### Література:

1. Ballesteros, L. A. A., Esquivel, F. A., Moreno, S. E. R., García, S. J. A., & Cerrillo, M. A. R. (2023). Motivation and leadership in higher education. *Revista Caribeña De Ciencias Sociales*, 12(5), 2021–2034. DOI: <https://doi.org/10.55905/rcssv12n5-002>
2. Breus, S., & Harnaha, M. Management potential: formation and development in the context of the post-war recovery of the economy of Ukraine. *The 10th International scientific and practical conference "Innovative scientific research: theory and practice" (November 21-24, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group*. 2023. 516 p. P. 86-91.
3. Chamorro-Premuzic, T., Kirschner, J. How the Best Managers Identify and Develop Talent. HBR (2020). URL: <https://hbr.org/2020/01/how-the-best-managers-identify-and-develop-talent>
4. Denysenko, M., Breus, S., Panchenko, V., & Harnaha, M. Economic security of the state as the basis structure of national security: investment management taking into account the importance of the development of the education system at all levels in the conditions of the post-war recovery of Ukraine. *International Conference on economics, accounting and finance-2023. Scientific Center of Innovative Researches OÜ. December 15, 2023*. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2023/paper/view/683>
5. Erasmus +. Україна 2025: п'ять ключових аспектів після трьох років повномасштабного вторгнення. URL: <https://erasmusplus.org.ua/news/ukrayina-2025-pyat-klyuchovyh-aspektiv-pislya-troh-rokiv-povnomasshtabnogo-vtorgnennya/>
6. Fahmin, N., Jamrizal, J., & Anwar Us, K. (2023). Kepemimpinan Organisasi Pendidikan Unggul (Jenis, Gaya, dan Model). *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(1), 90–101. DOI: <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i1.1316>
7. Fariha, A. S. & Muttaqin, I. (2024). Kepemimpinan Pendidikan meliputi Pengertian, Karakteristik, Model, Strategi, serta Keberhasilannya. *Jurnal pendidikan dan ilmu sosial (Jupendis)*, 3(1), 117–133. DOI: <https://doi.org/10.54066/jupendis.v3i1.2753>
8. Kedemi, J. L. (2024). Leadership and the Higher Education Context. *Journal of Education*, 4(5), 1-22. URL: <https://edinburgjournals.org/journals/index.php/journal-of-education/article/view/296/315>
9. Kuchava, M., & Bakhtadze, I. (2023) Impact of Innovative Approaches of University Leadership on Administrative and Academic Staff Motivation. *The Barcelona Conference on Education 2023: Official Conference Proceedings (pp. 129-141)*. DOI: <https://doi.org/10.22492/issn.2435-9467.2023.11>
10. Lysokon, I., Vasyliuk, T., Barulina, Y., Razmolodchykova, I., & Zakharova, H. (2024). Educational Management in Higher Education Institutions: Strategies for Quality and Competitiveness Management. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*, 17(se1), 73–84. DOI: <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse1.73-84>
11. Molina Vicuna, G. del P., Romero Saldarriaga, M. A., Molina Vicuna, B. E., & Gualpa Sarmiento, C. M. (2025). Transformational leadership model as a strategy to optimize the work environment for teachers in educational institutions. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 29(Special), 80-91. DOI: <https://doi.org/10.47460/uct.v29iSpecial.879>
12. Siddique, M., & Saadat A. (2024). Effects of Leadership Styles on Employees' Motivation: A Literary Debate. *Administrative and Management Sciences Journal*, 2(2), 187–192. DOI: [https://doi.org/10.59365/amsj.2\(2\).2024.91](https://doi.org/10.59365/amsj.2(2).2024.91)
13. Varalakshmi, D. (2024). Role of Academic Leadership in The Context of Transformation of Higher Education in India. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 02(05), 1269-1275. DOI: <https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0172>
14. Varyvoda, K., & Gordenko, S. (2024). Structure and assessment of emotional leadership in human resource management of higher education institutions. *Scientia et Societas*, 3(1), 57-69. DOI: <https://doi.org/10.69587/ss/2.2024.57>
15. Velychko, O., Velychko, L., & Kharytonov, M. (2018). Managing Efficiency in Higher Education: A Case of Ukrainian Universities. *Social Sciences*, 7(8), 138. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci7080138>
16. Zhao, M. (2024). Strategies for improving performance and motivation among academic staff in higher education. *Pacific International Journal*, 7(1), 73–80. DOI: <https://doi.org/10.55014/pij.v7i1.522>
17. Декалюк, О. (2022). Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, 35, 189-196.
18. Коляда, Н., & Кравченко, О. (2020). Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 27. Том 3. URL: [http://www.aphn-journal.in.ua/archive/27\\_2020/part\\_3/26.pdf](http://www.aphn-journal.in.ua/archive/27_2020/part_3/26.pdf)
19. Костецька, Н. І. (2021). Стратегічне управління

потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*, 20. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605>

20. Микитюк, П. П. (2019). Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 518.

21. Освітній хаб міста Києва. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. URL:

<https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>

22. Філатова, Н. В. (2020). Креативне мислення, «гнучкі навички» і конкурентоспроможність на ринку праці військовослужбовців, випускників курсів у межах проекту «Україна – Норвегія». URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/2158/1/Filatova%20Nina%20Valentynivna%202018%20.pdf>